



WWW.ECONSTOR.EU

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Blöcker, Antje

Working Paper

Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food- Einzelhandel

Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung,
Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Abteilung Internationalisierung und
Organisation, No. SP III 2005-203

Provided in cooperation with:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Suggested citation: Blöcker, Antje (2005) : Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Abteilung Internationalisierung und Organisation, No. SP III 2005-203, <http://hdl.handle.net/10419/48947>

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.



Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics



Antje Blöcker

**Institutionalisierte Kooperationen im Wandel:
Verbundgruppen im deutschen
Non-Food-Einzelhandel**

discussion paper

SP III 2005-203

Dezember 2005

**Social Science Research
Center Berlin**

Research Area III:
Organizations and Knowledge

Research Unit:
Internationalization and Organization

**Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung**

Forschungsschwerpunkt:
Organisationen und Wissen

Abteilung:
Internationalisierung und Organisation

Zitierweise/Citation

Antje Blöcker: Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, Discussion Paper SP III 2005-203, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2005

ISSN-Nr.: 1011-9523

Kontakt/Contact:

Blöcker@wz-berlin.de

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin
Phone: ++49 30 25491-0
www.wz-berlin.de

Zusammenfassung

Verbundgruppen bilden als institutionalisierte Kooperationen den Kern des Mittelstandes im deutschen Einzelhandel bilden, denn in vielen Einzelhandelssegmenten sind kaum noch nichtkooperierende selbständige Einzelhändler zu finden. In Deutschland entstanden die Verbundgruppen als liberal-konservative Variante der Genossenschaftsbewegung bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Verbundgruppen, in denen spezifische Einkaufskooperationen zwischen Konkurrenten im Einzelhandel organisiert werden, stehen für eine besondere Governanceform im Einzelhandel. Die Trägerbetriebe der Verbundgruppen, die Verbundzentralen, verhandeln für ihre selbständigen Einzelhandelsmitglieder mit Vertragslieferanten der Industrie und des Großhandels, wobei spezifische Mitglieder- und Einflusslogiken aufeinander treffen. Der Wandel dieser gewerblichen, privatwirtschaftlichen Gruppen weist im Zuge der Globalisierung besondere institutionelle Dynamiken auf, die im Zentrum des Papiers stehen. Für die Verbundgruppen des Einzelhandels, die Beschaffungsnachteile ihrer selbständigen Mitglieder gegenüber Großunternehmen des Handels (Großhandel, Warenhäuser, Filialisten) auszugleichen versuchen, stellt die Globalisierung der Beschaffung eine besondere Herausforderung dar. Nach dem Global-Value-Chain-Konzept werden globale Wertschöpfungsketten entweder von großen Produzenten (producer-driven-chains) oder großen Handelsunternehmen (buyer-driven-chains) koordiniert und gesteuert. Der Beitrag zeigt anhand der Professionalisierung und Verselbständigung der Verbundzentralen, der Segmentierung der Mitglieder und Diversifizierung des Handelsformates sowie an Warengeschäften und Direktimporten der Verbundzentralen, dass Verbundgruppen hinsichtlich der Beschaffung nicht nur Getriebene, sondern auch aktive Globalisierungstreiber sind.

Abstract

Institutionalized purchasing cooperatives form the core of medium-sized businesses in Germany, where hardly any independent, non-cooperating retailers can be found in the various retail segments. In Germany, purchasing cooperatives first arose as a liberal conservative variant of the co-op movement in the second half of the 19th century. Because they uphold the joint interests of their individual members, purchasing cooperatives represent a special form of retail governance in which specific joint procurements for retail competitors are managed. As the operational center of the purchasing cooperative, the headquarters office negotiates with contract suppliers in the industry and wholesale arena, where specific member rationale and strategies collide. While changing over the

course of globalization, these private commercial groups have developed a unique institutional dynamics that will be the focus of this paper. The globalization of procurement poses special challenges for purchasing cooperatives, which aim to counterbalance the procurement disadvantage of the independent member versus large enterprises (wholesale, department stores, and franchise companies). According to the global value chain concept, global value chains are coordinated and controlled either by producers (producer-driven chains) or by retailers (buyer-driven chains). Purchasing cooperatives have hardly played a role in this conceptual model. By illustrating the increasing professionalism and independence of purchasing cooperatives, the segmentation of their members, the diversification of their business format as well as their commodity transactions and direct imports, this contribution will demonstrate that, with respect to procurement, purchasing groups are not only globalization-driven, but are also active drivers of globalization.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
2. Entstehung und Bedeutung der Verbundgruppen des Einzelhandels in Deutschland	7
3. Wandel der Verbundgruppen im Globalisierungs- prozess	15
3.1 Professionalisierung und Verselbstständigung der Verbundzentralen	17
3.2 Segmentierung und Diversifizierung	21
3.3 Globalisierung der Beschaffung	25
3.4 Die Beispiele	28
4. Bilanz und Ausblick auf die Zukunft der Verbundgruppen	36
Literatur	39-42

1. Einleitung¹

Über ein Drittel der Wertschöpfung im Einzelhandel entsteht heute in Kooperationen, in Verbundgruppen und Genossenschaften. Fast die Hälfte der europäischen Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) ist in Kooperationen engagiert und ca. ein Fünftel aller Menschen in der Europäischen Union ist Mitglied einer Genossenschaft. In der Schweiz dominieren große Einzelhandelsgenossenschaften wie die MIGROS und die COOP. Auch in Spanien gibt es zahlreiche Verbundgruppen im Einzelhandel, mit der MONDRAGÓN Corporacion Cooperativa auch große Industriegenossenschaften mit über 70.000 Beschäftigten im Werkzeugbau. Und in Frankreich haben die Économies Sociales als Produktivgenossenschaften auch heute noch einen hohen sozioökonomischen Stellenwert.

In Deutschland hat im August 2005 die größte deutsche Verbundgruppe des Einzelhandels, die seit 1898 als Genossenschaft bestehende EDEKA, die Einzelhandelsgruppe SPAR übernommen. Die Wirtschaftspresse sah zum Teil große Risiken darin, aus einer „verzopferten Genossenschaft“ (Rickens 2005) einen wettbewerbsfähigen Handelskonzern zu formen. Ein Bild von Genossenschaft als Organisationsform, das offensichtlich in der Öffentlichkeit noch immer dominiert. Obwohl es in Deutschland über 9.000 Genossenschaften mit ca. 22 Millionen Mitgliedern (DGRV 2005) und nach Schätzungen (ZGV 2005) ca. 600 Verbundgruppen mit 150.000 Mitgliedern aus Handel und Handwerk gibt, ist dieser Typ des organisierten kooperativen Unternehmensverbundes vielen Menschen kaum bekannt. Wenn etwas damit verbunden wird, sind entweder Institutionen des so genannten Dritten Weges, also gemeinwirtschaftliche Organisationen, gemeint und damit assoziierte Skandale, wie bei der Neuen Heimat oder der Coop. Bei den beiden letztgenannten handelt es sich um gewerkschaftseigene Genossenschaften, die negative Schlagzeilen machten.

Genossenschaften und die daraus hervorgegangenen Verbundgruppen waren und sind institutionelle Antworten auf spezifische historische Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt ihrer Gründung. Die Rahmenbedingungen haben sich grundsätzlich geändert. Damit veränderten sich auch die genossenschaftlichen Verbundgruppen, die auch heute nach mehr als 130 Jahren mit über

¹ Dieser Beitrag ist ein Teilergebnis des in den Jahren 2004 und 2005 gemeinsam mit Michael Wortmann am WZB durchgeführten, von der VW Stiftung geförderten Projektes „Einzelhandel und Globalisierung - Zur Steuerung globaler Wertschöpfungsketten durch deutsche Einzelhandelsunternehmen“ der Abteilung Internationalisierung und Organisation, Prof. Hedwig Rudolph. Für wertvolle Anregungen danke ich Hedwig Rudolph und Michael Wortmann und den Gutachtern Christopher Bahn und Maria Oppen.

2.000 Genossenschaftsbanken mit 19,4 Millionen Mitgliedern, fast 4.000 Landwirtschafts-genossenschaften, 1.400 gewerblichen Genossenschaften, über 2.000 Wohnungsbaugenossenschaften und 50 Konsumgenossenschaften den Kern des deutschen Mittelstandes bilden (Arbeitsgemeinschaft Mittelstand e.V. 2005). Als Kern des Mittelstandes bilden sie damit zugleich den Kern der deutschen Wirtschaft.²

Verbundgruppen als Genossenschaften sind also bei weitem kein Auslaufmodell oder Relikt der Vergangenheit. Vielmehr handelt es sich um eine spezifische Governanceform der politischen Ökonomie in Deutschland, die in zwei Richtungen eine sehr dynamische Entwicklung aufweist.

Zum einen ist in der Tat seit einigen Jahren eine Renaissance der gemeinwirtschaftlichen Genossenschaftsinitiativen zu beobachten, die im Zusammenhang mit dem Dritten Sektor und dem Konzept der Zivilgesellschaft entwickelt und diskutiert werden. Gemeinnütziges soziales Handeln, solidarisches Zusammenleben, Verantwortung und Partizipation bilden die Klammer für die Vorstellung einer „sozialen Ökonomie“, die sich als gesellschaftliches Gegenmodell begreift, in der die „Wir e.G.“ als Alternative zur „Ich AG“ propagiert wird (Dellheim 2005, Schulz-Niewandt 2001). Hierauf wird in diesem Beitrag nicht eingegangen.

Zum anderen haben gewerbliche, privatwirtschaftliche Genossenschaften und umgewandelte Genossenschaften eine besondere Dynamik entwickelt. Diese Zusammenschlüsse bilden den Kern der Verbundgruppen des deutschen Einzelhandels.

„Verbundgruppen sind institutionalisierte Kooperationen rechtlich selbstständig bleibender Unternehmen zum Zwecke der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, so in der Beschaffung, im Absatz, im Investitions- und Finanzbereich und auch in der Verwaltung durch Gründung von Trägerbetrieben (Verbundgruppenzentralen)“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft zitiert in Zentes/Morschett 2003: 144).

Der Wandel gewerblicher, privatwirtschaftlicher Genossenschaften weist im Zuge der Globalisierung besondere institutionelle Dynamiken auf, die im Zentrum dieses Beitrags stehen. In der Regel als Genossenschaft gegründet, hat sich dieser Typus von Handelsunternehmen im Globalisierungsprozess einerseits extrem verändert, andererseits zeigen sich auch institutionelle Beharrungstendenzen. Zum Teil sind im Strukturwandel des Einzelhandels große, breit diversifizierte Handelsunternehmen als Kommandit- oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung entstanden, die mittlerweile auch Dienstleistungsbe-

2 Weit größer ist die Mitgliederzahl, wenn die Gesamtzahl der Kooperationen, die ihren Ursprung im Genossenschaftswesen haben und heute als GmbHs, GmbH & Co. KGs oder Aktiengesellschaften agieren, betrachtet wird.

reiche (wie Tourismus oder Medien) umfassen. Einige dieser gewerblichen Verbundgruppen sind Genossenschaften geblieben, haben sich aber zu Großunternehmen wie die EDEKA im Lebensmittelbereich oder etwa die Nürnberger DATEV e.G. im IT-Bereich mit 5.400 bzw. 38.788 Mitgliedern (Ende 2004) entwickelt. In den letzten Jahren sind auch neue gewerbliche Genossenschaften im IT-Bereich wie etwa die DENIC e.G. entstanden.

Auch viele Verbundgruppen des Nichtlebensmitteleinzelhandels, um den es hier geht, haben die Rechtsform der Genossenschaft beibehalten, auch wenn der genossenschaftliche Anteil im Handwerk³ weitaus höher ausfällt als bei den Verbundgruppen im Handel. Als Rechtsformen sind heute zu je einem Drittel GmbHs und GmbHs & Co.KGs, 22% Genossenschaften, 7% AGs und sonstige 5% vertreten (Zentes/Morschett 2003: 145). Daraus leitet sich die Frage ab, ob die Verbundgruppen im Nichtlebensmitteleinzelhandel noch substantiell von diversifizierten Handelskonzernen (wie z.B. Metro), von Franchise-Ketten (OBI Baumärkte) oder Filialunternehmen (Deichmann-Schuhe) zu unterscheiden sind. Zu fragen ist damit auch, ob sich mit einer möglichen Angleichung der Verbundgruppen an andere Handelsformate oder ihre Vermengung mit anderen Formaten, ihre ursprünglich klein- und mittelständische Basis aufzulösen beginnt und sie damit ihren Mittelstandscharakter verlieren.

Obwohl sich viele der Verbundgruppen sehr stark verändert haben, werden diese gewerblichen Verbundgruppen auch heute noch als zentrale Bestandteile des Deutschen Mittelstandssystems im Einzelhandel verstanden⁴. Der Mittelstand ist ein System, das verbal oft bemüht wird, wenn es darum geht, unabhängige selbstständige kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft hervorzuheben und die Notwendigkeit der Stärkung und Förderung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu fordern. Mittelstand ist aber auch ein wenig definiertes Schlagwort geworden. Es ist ein System, über deren Organisationsformen und deren Wandel wenig bekannt ist. Und es ist ein System, das ebenso wie die Verbundgruppen bisher kaum in zwei theoretisch-konzeptionelle Debatten eingebracht wurden, in denen sich das Projekt „Einzelhandel und Globalisierung“ mit unterschiedlicher Gewichtung verortet: das global-value-chain-Konzept und der varieties of capitalism-Ansatz.

3 Im Handwerk sind im Jahr 2004 93% aller handwerklichen Verbundgruppen Genossenschaften (DGRV 2004).

4 Mittelständische Handelsunternehmen sind nach Müller-Hagedorn/Preißner (1998: 86) „rechtlich selbstständige Unternehmen, deren Eigentumsmehrheit bei natürlichen Personen (Inhabern) liegt, die an der Unternehmensleitung beteiligt sind. Also inhabergeführte Fachgeschäfte mit einer relativ kleinen Zahl an Niederlassungen“.

Das in den letzten Jahren zunehmend international diskutierte Konzept der globalen Wertschöpfungsketten⁵ (Gereffi 1994, 1999; Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2003; Humphrey/Schmitz 2004) richtet den Blick auf Produktions- und Handelsverflechtungen in der globalen Ökonomie. Nach diesem Konzept werden globale Wertschöpfungsketten entweder von großen transnationalen Herstellern (producer-driven-chains) oder großen Handelsunternehmen (buyer-driven-chains) koordiniert und gesteuert. Im Projekt „Einzelhandel und Globalisierung“, das theoretisch-konzeptionell unmittelbar an dieses Konzept anschließt und sich in diesem Kontext auf abnehmergesteuerte Wertschöpfungsketten (buyer-driven-chains) konzentriert, stehen Einzelhandelsgruppen und andere nicht-produzierende Unternehmen (ehemalige Hersteller und Markenunternehmen) in Deutschland im Vordergrund. Gefragt wird u.a., ob und welchen Unternehmenstypen ein prägender Einfluss zum einen auf den Strukturwandel im deutschen Einzelhandel und zum anderen auf die Struktur und Entwicklung globaler Wertschöpfungsketten in verschiedenen Konsumgütersektoren beigemessen werden kann, deren Produktion häufig in Entwicklungs- und Transformationsländern stattfindet. Das von den USA ausgehende, entwicklungstheoretisch und -politisch dominierte global-value-chain-Konzept identifiziert in abnehmergesteuerten Wertschöpfungsketten drei Typen von Leitfirmen, nämlich Einzelhandelskonzerne, Vermarktungsgesellschaften und Markenhersteller als maßgebliche Wirtschaftsakteure bzw. big buyers (Gereffi 1999). Das WZB-Projekt weist u.a. nach, dass der deutsche Einzelhandel (in Ergänzung zu diesen drei⁶ Typen) mit den so genannten neuen „Vertikalen“, mit den Discountern (Wortmann 2004) und mit den Verbundgruppen als kooperative Einzelhandelsakteure wichtige Besonderheiten aufweist, deren Wertschöpfungskoordination insbesondere aus der Perspektive der Beschaffung bisher nicht untersucht wurden. Liegt mit Verbundgruppen ein weiterer Leitfimentypus vor und welchen Einfluss hat er auf die Steuerung globaler Wertschöpfungsketten? In diesem Sinn stellen Verbundgruppen als Verarbeitungsagenturen von Gruppeninteressen kleiner und mittlerer Unternehmen eine spezifische Herausforderung an das global-value-chain-Konzept dar.

Wegen nationaler Besonderheiten bei der Koordination globaler Wertschöpfungsketten wird im Rahmen der Governancedebatte von Wertschöpfungsketten (Humphrey/Schmitz 2004) auf den variety of capitalism-Ansatz

5 Gereffis (1994) Konzept der global value chains stellt die Entwicklungskonsequenzen von Globalisierung und hier insbesondere die Chancen und Risiken für lokale Industrien in wenig entwickelten Ländern in den Vordergrund. Das Projekt „Einzelhandel und Globalisierung“ nimmt das andere Ende globaler Wertschöpfungsketten, den Einzelhandel in Deutschland zum Ausgangspunkt der Analysen. Die Begrifflichkeit wechselte im Verlauf der Debatte von „global commodity chain“ (Gereffi 1994, 1999) zu „global value chain“ (Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2003).

6 Reine Vermarktungsgesellschaften („marketers“ Gereffi 1999) wie Nike, Liz Claiborne, Tommy Hilfiger etc. spielen im deutschen (Bekleidungs-) Einzelhandel eine wesentlich geringere Rolle als in den USA (Blöcker/Wortmann 2005).

(VoC) zurückgegriffen. Auch im Projekt werden die deutschen Einzelhandelsakteure kritisch in den Zusammenhang nationaler und/oder sektoraler Institutionenkontexte des varieties of capitalism-Ansatzes (Hall/Soskice 2001) gestellt. Eine Zuordnung zu dem im Rahmen dieser Debatte für die deutsche Ökonomie ausgemachten Idealtyp der koordinierten Marktwirtschaft und hier insbesondere der diversifizierten Qualitätsproduktion wird partiell als sehr problematisch gesehen, weil weder die Besonderheiten des Einzelhandels im Allgemeinen noch die Beschaffungsdynamiken der Vertikalen, die der Discounter und auch die des im Mittelstand verwurzelten traditionellen deutschen Einzelhandels und seine Organisation in Verbundgruppen im Besonderen, damit nur unzureichend erklärt werden können. Dass sich die Kapitalismusvarianten-Debatte (unter vielen Albert 1992; Hall/Soskice 2001; Hollingsworth/Boyer (1997); Miller 2005) hinsichtlich des deutschen koordinierten Kapitalismus stark auf die gängigen Produktionsweisen oder -regime der Industrie bezieht und bisher wenig auf Dienstleistungen und auf den Einzelhandel eingeht, gehört wohl mittlerweile zu einem wichtigen gemeinsamen Nenner⁷ der sehr unterschiedlichen Kritiken innerhalb der VoC-Debatte (u.a. Beyer 2003, Boyer 2005, Hoffmann 2004, Streeck 2005, Zugehör 2003).

Gleichwohl bietet diese Debatte Anknüpfungspunkte für die in diesem Papier im Zentrum stehenden Verbundgruppen des deutschen Einzelhandels. So stellen etwa die Beiträge in Crouch/Streeck 1997, Hall/Soskice (2001) und Miller (2005) heraus, dass im Gegensatz zu liberalen in koordinierten Marktwirtschaften die ökonomischen Beziehungen größtenteils durch nichtmarktförmige Organisationsstrukturen über unterschiedliche Formen der Kooperation und der strategischen Interaktion zwischen Firmen koordiniert werden und verweisen darauf, dass die Koordination der Wirtschaft in Deutschland vornehmlich über sektoral strukturierte Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften erfolgt, während sie in gruppenkoordinierten Ökonomien wie Japan und Südkorea durch Firmencluster wahrgenommen wird. Die Verbundgruppen im Einzelhandel sind zwar keine klassischen Verbände zwischen Gemeinschaft, Markt und Staat (Streeck/Schmitter 1985); als institutionalisierte Kooperationen stellen sie jedoch eine spezifische Organisationsform innerhalb der Privatwirtschaft dar, die dem Bild der sektoralen Koordination in vielen Punkten entspricht. In diesem Sinn stellen Verbundgruppen des Nichtlebensmitteleinzelhandels eine spezifische Herausforderung an die Erklärungskraft des Konzeptes koordinierter Ökonomien innerhalb der VoC-Debatte dar. Sie haben bisher kaum Beachtung gefunden, obwohl diese Gruppen in der mittelständischen Strukturen der deutschen Wirtschaft eine große Bedeutung haben. Zwischen Hierarchie und Markt, zwischen Zentralunternehmen (Verbundzentralen) und einer Vielzahl von Kleinunternehmen und jenseits eines klassischen Unternehmensnetzwerkes angesiedelt, bilden Verbundgruppen und ihre Dynamiken ein spezifisches Muster der

7 Ein anderer Kritikpunkt richtet sich auf die statische Betrachtungsweise, die den Wandel der jeweiligen Kapitalismustypen zu wenig berücksichtigt.

Organisiertheit im ökonomischen Wandel ab. Handelt es sich bei Verbundgruppen um reale Mischformen, wie sie Crouch (2005:110-113) jenseits der Idealtypen ökonomischer Governance (substantiell regulierender Staat, Verband, Gemeinschaft, Netzwerk, Markt, prozedural steuernder Staat und Hierarchie) konzeptionell ausdifferenziert hat?

Die hier vorgelegte Untersuchung über den Wandel der Verbundgruppen bzw. eines Teilaspektes im Wandel, den Beschaffungswandel, will zu einem besseren Verständnis über die koordinierte Ökonomie in Deutschland beitragen. Dafür wird die deutsche Ökonomie nicht nur als das kooperative Modell Deutschland der Nachkriegszeit mit seiner diversifizierten Qualitätsproduktion, sondern als spezifische Form des organisierten Kapitalismus verstanden, die sich bereits mit der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts herausbildete (u.a. Sombart 1919). Denn gerade die organisierte kooperative Ökonomie in Deutschland ist schon in seiner Entstehung durch einen hohen Grad der Selbstorganisation einer liberal orientierten Wirtschaft gekennzeichnet.

In diesem Beitrag geht es nicht um den internationalen Vergleich verschiedener Ausprägungsformen koordinierter Ökonomien, vielmehr steht mit den Verbundgruppen der Wandel einer bestimmten institutionalisierten Kooperationsform in Deutschland im Vordergrund. Sind Verbundgruppen Auslaufmodelle, die im Zuge der Globalisierung der Beschaffung an Bedeutung verlieren? Oder weisen sie als Governancemischformen spezifische institutionelle Heterogenitäten auf, die alternative Anpassungsmöglichkeiten an veränderte globale Beschaffungsumwelten eröffnen? Entstehen im ökonomischen Anpassungsprozess homogene Verbundgruppenorganisationen, die sich vom ursprünglichen Mittelstandsgedanken der Förderung selbstständiger Einzelhandelsunternehmen entfernen? Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst auf die Entwicklung und die Bedeutung von Verbundgruppen im Einzelhandel eingegangen (2). Der Wandel wird über die Ausweitung, Veränderung und Neuformierung der Verbundgruppen mit Schwerpunkt auf der Beschaffung dargestellt und an drei ausgewählten Beispielen illustriert (3). Schließlich wird der Wandel der Verbundgruppen unter der Frage, ob diese besondere Governanceform - trotz institutionalisierter Kooperationsvielfalt - im globalen Beschaffungsprozess ähnliche Tendenzen aufweist, wie die big buyer, die im Zentrum des global value-chain-Konzeptes stehen, bilanziert.

2. Entstehung und Bedeutung der Verbundgruppen des Einzelhandels in Deutschland

Geht man davon aus, dass sich koordinierte Ökonomien wegen ihrer historischen Kontextbedingungen deutlich von einander unterscheiden, gilt dies im besonderen Maße für die Ausprägung der Verbünde in den europäischen Ökonomien, die ihren Ursprung in der Genossenschaftsbewegung haben (Pleister 2001). Die oben angesprochenen zwei Richtungen, in die sich die aktuelle Genossenschaftsbewegung entwickelt, weisen auf unterschiedliche Wurzeln der Genossenschaftsbewegung in Europa hin. Aus ihnen entstand auch die spezifische deutsche Form privatwirtschaftlicher genossenschaftlicher Verbundgruppen.

Die Ursprünge lassen sich grob zwei verschiedenen Traditionen, einer sozialistischen und einer liberal-konservativen Tradition zuordnen, in denen sich ein grundverschiedenes Verhältnis zum kapitalistischen System des Wirtschaftens ausdrückte. Bereits mit der Gründung und Ausbreitung der Genossenschaftsbewegung in Europa zwischen 1850 und 1880 kristallisierte sich an der Kontroverse über das Verhältnis von Individuum und Kollektiv, von der Produktion privater und kollektiver Güter, ein spezifisches Spannungsfeld zwischen Markt, Genossenschaft, Verband und Staat heraus, das auch noch 150 Jahre später, insbesondere in Streitfragen der so genannten Nichtmitgliedergeschäfte⁸, der Fremdfinanzierung und des Kartellsrechts erkennbar ist (dazu die Beiträge in Harbrecht 2001).


In der sozialistischen Tradition werden genossenschaftliche Gemeinwirtschaften als Politikkonzepte zur Entmachtung des Kapitals verstanden, in denen genossenschaftliches Kollektiveigentum als Alternative zum Privateigentum an Produktionsmitteln angesehen wird. Das Solidaritätsverständnis ist nach außen auf die Gesellschaft (Gemeinwohlinteresse) und nach innen auf die Mitglieder gerichtet. Sozialistische Ausprägungen manifestierten sich insbesondere in Großbritannien mit Schwerpunkt auf Konsumgenossenschaften „Cooperatives“, in der DDR und Osteuropa⁹ (Konsumentenorganisationen), sowie in Spanien und insbesondere in Frankreich hier mit Schwerpunkt auf Produktivgenossenschaften (Arbeitnehmerorganisationen), die sich im heutigen Modell der *économie sociale* (Jeantet 2001) fortsetzt.

8 Einige Verbundgruppenzentralen haben sich im Verlauf des Wandels für Nichtmitglieder geöffnet und bieten für diese zu gesonderten Konditionen spezielle Geschäftsbereiche an, die eine Mitgliedschaft nicht zwangsläufig erforderlich machen. Dies betrifft insbesondere den Zugang für Nichtmitglieder zu den Direktimporten der Verbundzentralen (siehe Kapitel 3). Eine ähnliche Öffnung ist aktuell auch in anderen mitgliederorientierten Organisationen wie bei Sportvereinen zu beobachten (Kursgebühren statt regelmäßige Mitgliedsbeiträge).

9 Steding/Kramer (1998: 22 ff) weisen für Zentral- und Osteuropa darauf hin, dass der Genossenschaftsgedanke aus den jeweiligen ökonomischen Verhältnissen und weniger als unmittelbarer Rückgriff auf Schuze-Delitzsch oder Raiffeisen geboren wurde.

Auch in Deutschland entstanden aus der Tradition der Arbeiterbewegung (insbesondere der Arbeiterbildungsvereine) zwischen 1850 und 1890 derartige Konsum- und Produktivgenossenschaften, die sich um Ferdinand Lasalle als Gegenstück zur liberalen Art der deutschen Genossenschaftsbewegung etablierte. Diese Bewegung propagierte demokratisch legitimierte Konsum- und Produktivgenossenschaften, die durch staatliche Hilfen gestützt und auf die gesamte Volkswirtschaft übertragen, einer sozialistischen Gesellschaftsordnung den Weg bereiten sollten. In der Weimarer Republik waren mehr als 1.500 Konsum- und Produktivgenossenschaften (mit über 4 Millionen Mitgliedern) in der Großeinkaufsgesellschaft deutscher Consumvereine zusammengeschlossen (Prinz 1996).¹⁰ Im Nationalsozialismus wurden sie jedoch durch das Rabattgesetz und das Verbot der Annahme von Spareinlagen eingeschränkt und 1941 aufgelöst.¹¹ Beim Wiederaufbau nach 1945 erlangten gemeinwirtschaftlich orientierte Konsum- und Produktivgenossenschaften nur in der DDR eine sehr hohe Bedeutung. In Westdeutschland führten die Beibehaltung des Rabattgesetzes und die Verhinderung von Spareinlagen nach 1945 vor allem in den 1960er Jahren aus Kapitalmangel dazu, dass sich zahlreiche Konsum- und Produktivgenossenschaften in Aktiengesellschaften umwandelten. Bei den im Jahr 2004 in Deutschland bestehenden 56 Konsumgenossenschaften mit 831.000 Mitgliedern und 15.000 Beschäftigten sowie 278 Produktivgenossenschaften (z.B. Winzer-, Schlachthäuser, Friseurgenossenschaften) handelt es sich bereits um Mischformen aus sozialistischen und liberalen Traditionen (DGRV 2005), die sich von den hier thematisierten gewerblichen Verbundgruppen des Einzelhandels (Einkaufsvereinigungen) deutlich unterscheiden.

Genossenschaftsarten nach Genossenschaftsfunktionen

Einkauf	Kredit	Absatz	Produktion	Betrieb	Bau
↓ Großeinkauf für Mitglieder	↓ Kredite für Mitglieder	Verkauf der Mitglieder- produkte	Gemeinsame Herstellung von Produkten	Gemeinsame Nutzung von Maschinen	Bau/Ver- mietung für Mitglieder
 Verbundgruppen des Einzelhandels					

¹⁰ Die Ausweitung der Konsum- und Produktivgenossenschaften war ein zentrales Ziel einer Demokratisierung der Wirtschaft, deren umfassende Umsetzung in der Weimarer Republik sowohl am Widerstand der Großindustriellen als auch des liberal-bürgerlichen Mittelstandes scheiterte.

¹¹ Das galt auch für die privatwirtschaftlichen Genossenschaften liberaler Prägung, die im Gegensatz zu den Konsum- und Produktionsgenossenschaften aber unter den besonderen Schutz des GWB gestellt wurden, indem ihre Vereinigungen als Ausnahmetatbestand in die Mittelstandsempfehlung des Gesetzes aufgenommen wurden.

Gewerbliche Verbundgruppen des Einzelhandels in Deutschland stehen dem gegenüber klar in der liberalen Tradition des Genossenschaftswesens, in der Genossenschaften als private Wirtschaftsformen verstanden werden (Leuschner 2005; Greve 2001). Ihr Solidaritätsverständnis ist in erster Linie nach innen auf die Mitglieder und weniger auf die Gesellschaft orientiert. Diese liberal-konservativ orientierte Genossenschaftsbewegung breitete sich insbesondere in der Schweiz, in Österreich, den Niederlanden und vor allem in Deutschland als integraler Bestandteil organisierter kapitalistischer Marktwirtschaften aus. Die Europäisierungsstrategien der deutschen Verbundgruppen in den beiden letzten Jahrzehnten sind nicht zuletzt deshalb zunächst auf diese Länder konzentriert.

Wie die Konsum- und Produktivgenossenschaften entstanden die Verbundgruppen des Einzelhandels als privatwirtschaftliche, gewerbliche Genossenschaften bereits in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts sowohl als Reaktion auf die zunehmenden Organisationen des Konsums und Gemeinschaftsproduktionen der Arbeitnehmer (Konsum- und Produktionsgenossenschaften) als auch als Reaktion auf Konzentrationserscheinungen im Handel selbst, vor allem das rasante Wachsen der Warenhäuser, des Versandhandels und der Filialunternehmen seit den 1870er Jahren. Aufgrund ihrer Volumenvorteile konnten diese Handelsformate im Rahmen der vorherrschenden Beschaffung beim Großhandel günstigere Konditionen erwirken als der einzelne selbstständige Einzelhändler. Rasche Industrialisierung und institutionelle Reformen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wie Bodenreform, Gewerbefreiheit, das Ende des Zunftzwanges und der feudalen Rechtsordnung mit der Überleitung in die Verkammerung (Faust 1977) führten zur zunehmenden Verarmung nicht nur der unteren und mittleren Bevölkerungsklassen, sondern auch zur Verarmung selbstständiger Krämer, Einzelhändler und Handwerker, die bis dato keine gemeinsame gewerbliche Organisationsform aufwiesen. Gerade die Gewerbefreiheit begünstigte das Entstehen der Warenhäuser, des Versandhandels und der Filialunternehmen im besonderen Maße, während die selbstständigen Familienbetriebe sich bedroht sahen.

In dieser historischen Konstellation gründete Hermann Schulze-Delitzsch 1849/1850 die Rohstoffassoziationen für Tischler und Schuhmacher in Sachsen (Vorläufer der Einkaufsgenossenschaften) und ergänzte diese um Vorschussvereine (heute Volksbanken) zur Finanzierung der Unternehmen. Er galt als liberaler Vertreter, der mit seinen Spendenappellen für verarmte Kleinbetriebe an die Wohlhabenden scheiterte und gewerbliche Genossenschaften als dritten Weg zwischen Individualismus und Kollektivismus verstand. In Deutschland bildete die Form der Einkaufsgenossenschaften zum Zweck des gemeinsamen Großeinkaufs nach Schulze-Delitzsch die wesentliche Grundlage für die Entstehung der gewerblichen Verbundgruppen des Einzelhandels. Zeitgleich scheiterte auch der christlich-konservative Friedrich Wilhelm Raiffeisen im Westerwald am Aufbau umfassender Wohltätigkeitsvereine und gründete 1852

auf Selbsthilfe basierende landwirtschaftliche Darlehns-genossenschaften (die späteren Raiffeisenbanken).

In der Landwirtschaft auf der einen und im Handwerk und Handel auf der anderen Seite etablierten sich lose gekoppelte mitgliedergeführte Verbundsysteme, die jeweils aus einer Vielzahl von Kleinunternehmen, einer Verbundzentrale als Vermittlungsstelle und einer dezentral organisierten Bank bestanden. Die verschiedenen landwirtschaftlichen und gewerblichen Verbundgruppen selbst schlossen sich wiederum in Verbänden zusammen, um gemeinsame Interessen gegenüber der Politik zu vertreten. Landwirtschaftliche und gewerbliche Verbundgruppen aus Handwerk und Handel auf der einen und Großhandelsorganisationen auf der anderen Seite blieben in diesem Gebilde über lange Zeit getrennte Systeme, die sich jedoch in mehreren Etappen annäherten. 1992 schlossen sich die Bundesvereinigung Deutscher Einkaufs- und Verbundgruppen des Handels e.V. (BEV) und der Zentralverband der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen (ZENTGENO) zum Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV) zusammen. Seitdem gibt es auch die Raiffeisen- und Volksbanken als Einheit (Leuschner 2005). Der ZGV ist Mitglied in der *Arbeitsgemeinschaft Mittelstand e.V.*¹², eine der wichtigsten Lobbyistengruppen der deutschen Wirtschaft.

Die liberal-konservative Orientierung der gewerblichen Verbundgruppen des Einzelhandels war sehr früh in einem klaren Bekenntnis zu liberalen Werten wie Privateigentum, individuelle Freiheit, freier Wettbewerb und wenig Staatseingriffe in die private Ökonomie zu erkennen. Das drückte sich auch im ideologischen Streit zwischen Schulze-Delitzsch und Raiffeisen auf der einen Seite und Lasalle auf der anderen Seite in der Frage der Selbsthilfe oder Staatshilfe aus. Raiffeisen und Schulze-Delitzsch wollten eine Mittelstandsförderung unter dem Motto, Zusammenarbeit der Schwachen in Genossenschaften, um mit den Starken konkurrieren zu können, ohne dabei das „dynamische Prinzip des freien Wettbewerbs“ zu zerstören. Die Starken im Einzelhandel waren ihrer Ansicht nach der Großhandel auf der einen Seite und die neuen großflächigeren Handelsformate auf der anderen Seite, was eine spezifische Organisationsform für die kleinen und mittleren selbstständigen Einzelhändler erforderte. Die Gründung der ersten Einkaufsvereine richtete sich deshalb weniger gegen die Konsum- und Produktivgenossenschaften als Selbsthilfevereine, sondern gegen den Trend zur Konzentration im Einzelhandel, der wie skizziert insbesondere zwischen 1880 und 1890 durch die Entstehung von Warenhäusern (Warenhauskonzept Tietz (später Hertie), Karstadt, großflächigen Filial-

¹² Neben dem ZGV sind in der Arbeitsgemeinschaft Mittelstand e.V. der Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV), der Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels (BGA), der Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA), der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) organisiert.

systemen (darunter u.a. Tengelmann) und Versandhäusern einsetzte, die in der traditionellen Warenbeschaffung beim Großhandel und bei den Warenherstellern (Industrieunternehmen) deutliche Vorzugskonditionen erhielten. Damit wurde die Entstehung und Entwicklung der Verbundgruppen auch durch die sich abzeichnenden Massenproduktion begünstigt. Liberal orientierte Einkaufsvereine dienten dem Zweck des gemeinsamen günstigen Warenbezugs für auch weiterhin selbstständige Kaufleute und Kolonialwarenhändler, um die Nachteile individueller Beschaffung gegenüber der Volumenbeschaffung (economies of scale) der Großen auszugleichen und gleichzeitig die Vorteile der Freiheit und Selbstständigkeit als Einzelhändler zu bewahren.

Alle Mitglieder eines Einkaufsvereins oder einer Einkaufsgruppe zahlten den gleichen, relativ niedrigen Mitgliedsbeitrag und gründeten eine Verbundzentrale, in der jedes Mitglied die gleichen Rechte besaß. Aus Einkaufsvereinen wurden Einkaufsgenossenschaften.

Im Vordergrund der genossenschaftlichen Idee stand der Fördergedanke (Förderprinzip), der bis heute im Genossenschaftsgesetz (GenG § 1) festgeschrieben ist. Auch die grundlegenden genossenschaftlichen Prinzipien, nämlich Selbsthilfe statt Fremdhilfe (Subsidiaritätsprinzip), sowie Selbstbestimmung und Selbstverantwortung (Identitätsprinzip) sind nach wie vor Bestandteile des Selbstverständnisses vieler Verbundgruppen im Einzelhandel.

Das Genossenschaftswesen als Form der Selbsthilfe kleiner und mittlerer Unternehmen und Betriebe wurde im Genossenschaftsgesetz von 1867 anerkannt. Es verbreitete sich im gesamten Deutschen Reich über eine Mehrebenenorganisationen von unten nach oben (örtliche, regionale, zentrale Verbundstrukturen) und stellte Ende des 19. Jahrhundert bereits eine beachtliche wirtschaftliche Größe dar. Zusammen mit der Verkammerung (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) und den Berufsordnungen (insbesondere im Handwerk und seinen Innungen) etablierte sich mit der Ausbreitung der mitgliederorientierten Verbundgruppen der organisierte deutsche Mittelstand im Einzelhandel.

Diese Organisiertheit wurde damit selbst zur Konkurrenz des bestehenden selbstständigen familiengeführten Einzelhandels auf der einen Seite, der anders als das Handwerk keiner „Meisterordnung“ unterlag, und des bestehenden Großhandels und der Handelskonzerne auf der anderen Seite. An der Schnittstelle zwischen selbstständigen Einzelhändlern und Großhandelsunternehmen sowie großen Warenhäusern entstanden ab 1880 immer mehr Einkaufsgenossenschaften¹³, die die Beschaffung für ihre Mitglieder zentral bündelten, ohne

13 Daraus wuchsen insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel auch sehr große, wie die "Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler im Halleschen Torbezirk zu Berlin", die heutige EDEKA-Gruppe oder REWE (Schmid 2001).

dass ihre Mitglieder in ihrer Entscheidungsbefugnis begrenzt wurden. In der Weimarer Republik etablierten sich diese Gruppen zum festen Bestandteil des deutschen Mittelstandes und wurden nicht zuletzt wegen ihrer demokratisch angelegten Mitgliederorientierung politisch ausdrücklich unterstützt. Freiwillige Mitgliedschaft und Nutzung (auch von nur Teilen) des Angebots, demokratisch von unten nach oben kontrollierte und nicht auf Gewinnmaximierung, sondern auf Förderung ausgerichtete Verbundzentralen, basierten in Verbundgruppen auf der Organisation demokratischer Willensbildung der Mitglieder, die Vorstand und Aufsichtsrat wählten. Die Stimme des Mitglieds war dabei nicht wie im Aktienrecht an das eingebrachte Kapital, sondern an die Person gebunden. Jedes Mitglied hatte die gleiche Stimme.

Verbundgruppen als ökonomische Akteure wurden in der Weimarer Republik wirtschaftspolitisch deutlich von den seit den 1890er Jahren immer mächtigeren Industrieunternehmen mit ihren engen Verknüpfungen zu großen Universalbanken unterschieden und spielten in der damals intensiv geführten Debatte über Nutzen oder Schaden der Monopolisierung der Wirtschaft kaum eine Rolle; Kartellverdacht bestand bis dahin nicht.

Erst mit der Machtergreifung 1933 durch die Nationalsozialisten mussten sich die Verbundgruppen des Einzelhandels gegen den von der Agrarorganisation Reichsnährstand und dem privatem Großhandel geführten Kampf gegen Kartelle, wozu die Einkaufsgenossenschaften zählten, beugen. Hauptargument war, dass Einkaufsgenossenschaften ebenso gefährliche Monopolisierungstendenzen aufwiesen wie andere Großunternehmen (Warenhäuser, Filialisten) des Einzelhandels.

In der Nachkriegszeit kam es schnell zu einer Wiederbelebung des organisierten Mittelstandes als zentraler Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft ordoliberalen Prägung. In nahezu allen Segmenten des Einzelhandels, nun zunehmend auch im Nichtlebensmitteleinzelhandel, gründeten sich neue Einkaufsvereinigungen (zur Entwicklung in den einzelnen Segmenten bis 1986 ausführlich Batzer/Lachner/Meyerhöfer 1989). Als so genannter kooperativer Einzelhandel spielen Verbundgruppen im Nichtlebensmitteleinzelhandel seitdem eine erhebliche Rolle.

In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre, als die Konzentrationstendenzen im Einzelhandel beachtliche Ausmaße annahmen und zudem Filialisten, Discounter und Fachmärkte als relativ neue Handelsformate begannen, ihr Fachangebot um Konsumgüter aus dem Nichtlebensmittelbereich zu ergänzen, die sie als Partieware global beschafften (Blöcker/Wortmann 2005), begann auch der Konzentrationsprozess der Verbundgruppen des Nichtlebensmitteleinzelhandels. Die Zahl der bis dahin regional breit gestreuten Verbundgruppen reduzierte sich stark in allen Branchen des Einzelhandels. Einige der nunmehr gro-

ßen Verbundgruppen im Nichtlebensmittelhandel diversifzierten in Filial- und Franchisesysteme hinein (Kapitel 3) und griffen damit Entwicklungen auf, die im Lebensmitteleinzelhandel schon weit fortgeschritten waren.

Die Verbundgruppen als Förderer des selbstständigen Mittelstandes trugen selbst stark dazu bei, dass der Anteil der selbstständigen nichtkooperativen Einzelhandelsunternehmen in allen Einzelhandelsegmenten kontinuierlich auf ca. 20% im Jahr 1980 abnahm und bis 2004 auf 10% reduziert wurde. Der kooperative Einzelhandelsanteil in der Formatstruktur des Einzelhandels ist dagegen kontinuierlich auf über 40% im Jahr 2004 gestiegen. Als organisierter Mittelstand kommt den Verbundgruppen im Einzelhandel insgesamt eine große, in den verschiedenen Einzelhandelsegmenten aber sehr unterschiedliche Bedeutung zu. Nach Angaben des Instituts für Handel und Internationales Marketing (2003) belaufen sich die Marktanteile der Verbundgruppen im Jahr 2003 bei Möbeln auf 65%, bei Lebensmitteln auf 52%, bei Spielwaren auf 38%, bei Schuhen auf 35%, bei Elektrogeräten auf 32%, im Do-it-yourself-Bereich auf 19% und im Bekleidungseinzelhandel auf 17%.¹⁴

Grundsätzlich wird dabei angenommen, dass Konzentration und Kooperationsausprägung in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen. Dort, wo der Wettbewerbsdruck auf die klein- und mittelständischen Unternehmen am größten ist, etablieren sich - so die Vermutung - die effektivsten Kooperationen (Olesch in Arnold 1998: 60). Dies erscheint angesichts der Rolle der Verbundgruppen als Treiber des Konzentrationsprozesses jedoch fraglich.

Der selbst initiierte Konzentrationsprozess führte dazu, dass die Verbundgruppen Ende der 1970er Jahre erneut kartellrechtlich überprüft wurden (Schulte 1998: 193), was ihre Entwicklung maßgeblich beeinflusste, da Nichtmitgliedergeschäfte, eigene Warengeschäfte der Verbundzentralen¹⁵ sowie der Betrieb von Filialen nur bedingt unter Bezug auf die Mittelstandsempfehlung des § 38 des GWB erlaubt wurden.

Auch in den 1980er Jahren kommt es wiederholt zu Vorwürfen der Monopolkommission (Kartellgesetznovellen-Vorlagen), Verbundgruppen würden zentralistischen Tendenzen Vorschub leisten, weil die Entscheidungen der Verbundzentralen und des Verbundmanagements autonom und ohne aktive Beteiligung der Verbundmitgliedsunternehmen vorgenommen würden. Die Kritik an

14 Die Marktmacht der Verbundgruppen wird dabei in der Regel an den Mitgliederumsätzen festgemacht. Damit ergeben sich gerade wegen des Wandels der Verbundgruppen erhebliche Zurechenbarkeitsprobleme, die erklären, dass in der Literatur zum Teil sehr unterschiedliche Marktanteile angegeben werden.

15 Unter Warengeschäften versteht man Geschäftsaktivitäten, die von den Verbundzentralen nicht als Vermittlungsgeschäfte für die Verbundgruppenmitglieder, sondern als Eigengeschäfte der Verbundzentralen sowohl für Mitglieder als auch zum Teil für Nichtmitglieder (siehe Fußnote 8) organisiert werden.

Verbünden richtete sich insbesondere darauf, dass sie das Förderprinzip für ihre Kleinbetriebe vernachlässigten. Aber Verbundgruppen verstanden sich „schon lange nicht mehr als Kooperationen für fußkranke Unternehmen“, wie der ZGV-Präsident Meyer (1998: 336) in seinem Beitrag zu 50 Jahre Verbandsgeschichte hervorhebt. Die Verbundgruppen zugeordnete strukturerhaltende mittelstandspolitische Aufgabe, wollten sie nicht mehr übernehmen. Die Situation der Globalisierung ließ keine „Sozial- und Mittelstandsromantik zu“, heißt es ebenfalls bei Meyer (1998: 337). Vor dem Hintergrund des Verdachts, Verbundgruppen würden sich Einheitsunternehmen und Filialunternehmen annähern, mündete die Auseinandersetzung zwischen den organisierten Interessen des Einzelhandels und der konservativ dominierten Mittelstandspolitik in zahlreiche kompromissorientierte Auslegungsempfehlungen der Mittelstandsempfehlung des GWB.

Die 5. Kartellgesetznovelle von 1990 sorgte dann für eine Entscheidung hin zu mehr Wettbewerbsfreiraum für die Verbundzentralen und öffnete den Weg für eigene Warengeschäfte der Verbundzentralen und für Nichtmitgliederegeschäfte. Diversifizierung und Segmentierung der Verbundgruppen nahmen seitdem stark zu. Insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel (EDEKA, REWE) nahmen Filialisierung und Franchise-Systeme (Wortmann 2003; Schmid 2001) extrem zu. Neue kartellrechtliche Kontroversen etwa anhand der Frage, ob Verbundgruppen Franchisesysteme betreiben dürften, die seit 1998 einer europäischen Gruppenfreistellungsverordnung für Franchisesysteme unterlagen, dominierten die Diskussionen im Zuge der Europäisierung und Internationalisierung vieler Verbundgruppen ab Mitte der 1990er Jahre (Schulte 1998). Die kartellrechtlichen Grauzonen, in denen sich die Verbundgruppen wegen ihres spezifischen Verhältnisses von Professionalität und Verselbstständigung ihrer Zentralen auf der einen Seite und zunehmend segmentierten und heterogenen Mitgliedern auf der anderen Seite bewegten, wurden durch die europäische Anpassung des deutschen Kartellrechts geklärt, da mit der in der 7. Novelle die Mittelstandsempfehlung und Erlaubniskartelle aus dem deutschen Wettbewerbsrecht entfallen sind: Aber schon lange vor diesen Freigaben hatten sich die Verbundgruppen in wichtigen Punkten gewandelt.

3. Wandel der Verbundgruppen im Globalisierungsprozess¹⁶

Im deutschen Einzelhandel fand ein nachhaltiger Strukturwandel statt, der sich durch ein Spektrum von Merkmalen charakterisieren lässt: Hohe Konzentrationsgrade, zunehmende Filialisierung, das Vordringen der Discounter und Fachmärkte, die vertikale Integration von Einzel- und Großhandel, die Vertikalisierung der Wertschöpfungsketten durch Vorwärtsintegration der Industrie und Rückwärtsintegration der Handelsunternehmen und ein Formatwandel in Richtung verschiedener shop-in-shop-Konzepte und Erlebniscenter als horizontale Kooperationsprojekte zwischen Markenunternehmen und Center-Betreibern und wachsende, das Einzelhandelsgeschäft umgehende internetbasierte B2C-Geschäfte. Ursachen sind u.a. in der veränderten demographischen Struktur, in starken Verschiebungen des Konsumentenverhaltens sowie in rückläufigen Konsumgüterausgaben angelegt. Der Wandel hat Einfluss auf die globale Beschaffung, wie Blöcker/Wortmann (2005) für den Bekleidungseinzelhandel zeigen konnten.

Der Strukturwandel wird zudem nicht unerheblich durch die veränderte Beschaffung im Einzelhandel ausgelöst¹⁷. Nur noch kleine Anteile der kurz- und mittlebigen Konsumgüter, die heute im Nichtlebensmitteleinzelhandel in den Regalen liegen, werden in Deutschland produziert. Damit hat sich auch die traditionelle Beschaffung über den Großhandel oder über Außendienstmitarbeiter der Hersteller geändert. Indirekte (über Importeure und Agenten organisierte) und direkte globale Beschaffung bestimmen den Einkauf des Einzelhandels in hohem Maße.

Für die Verbundgruppen des Einzelhandels, deren Gründungsmotiv der gemeinsame Einkauf war, um Nachteile ihrer Mitglieder gegenüber Großabnehmern auszugleichen, stellt die Globalisierung der Beschaffung eine besondere Herausforderung dar. Ihre Ursprungsaufgabe als Dienstleistungsintermediäre bestand viele Jahre in der Bündelung des Einkaufs für ihre Mitglieder, die als selbstständige Einzelhändler allein über die Produkte und ihre Vermarktung in den oft inhabergeführten Läden entschieden. Das hat sich zum Teil grundlegend geändert. Funktionsausweitung der Verbundzentralen und Segmentierung

16 Wenn nicht besonders angegeben, basieren die folgenden Informationen auf Verbands- und Unternehmensdokumenten sowie auf Expertengesprächen mit Vertretern der Verbundzentralen.

17 Während im Projektantrag „Einzelhandel und Globalisierung“ der Strukturwandel des Einzelhandels noch die konstante und der Beschaffungswandel die abhängige Variable bildete, erwies sich im Projektverlauf die Wechselbeziehung und Verschränkung von Produktionsmustern bzw. Beschaffung von globalen Produkten und Distributionsmustern als geeigneter, nicht zuletzt weil gerade das global-value-chain-Konzept auf den wechselseitigen Zusammenhang von Produktion und Handel abstellt.

gen in den Mitgliederstrukturen haben sehr heterogene Verbundgruppen entstehen lassen, die sich auch hinsichtlich ihrer Internationalisierung sehr unterschiedlich entwickelt haben. Einige der Nonfood-Verbundgruppen haben sich seit ihrem Bestehen kaum internationalisiert, andere sind in europäische Mega-koperationen eingebunden oder über Europa hinaus international aktiv wie die Intersport eG. Nach Olesch (1998) gab es 1998 auf europäischer Ebene 25 supranationale Verbundgruppen, in denen deutsche Verbundzentralen einbezogen waren. Ihre Arbeit lag vor allem im Produkt- und Marktinformationsaustausch und weniger im gemeinsamen operativen Geschäft. Anders verhält es sich mit deutschen Verbundgruppen, die besonders seit Mitte der 1990er Jahre neue Mitglieder in Mittel- und Osteuropa gewonnen haben. Diese sind nach Angaben des Zentralverbandes der gewerblichen Verbundgruppen (ZGV 2005) weit über den bloßen Informationsaustausch hinaus, eng in die verschiedenen Organisationsformen der Verbundgruppen einbezogen. Da bei sinkenden Einzelhandelsumsätzen in Deutschland neue Einzelhandelsgründungen die Ausnahme bilden und wegen der hohen Verbundgruppendichte in fast allen Einzelhandelsegmenten kaum neue Mitglieder zu gewinnen sind, sehen insbesondere die kapitalstarken segmentierten Verbundgruppen in der eigenen Internationalisierung die wichtigste Expansionsmöglichkeit für die Zukunft (Lorber 2004).

Die folgende Untersuchung des institutionellen Wandels der Verbundgruppen mit Fokus auf die Beschaffung geht von der These aus, dass es sich bei ihnen um keine Verlierer im Strukturwandel, um keine Auslaufmodelle handelt und sie hinsichtlich der Beschaffung nicht nur Getriebene der Globalisierung, sondern zugleich aktive Globalisierungstreiber geworden sind; eine veränderte Rolle, die schon im Zusammenhang mit der Konzentration angesprochen wurde, die sie ebenfalls mitinitiiert haben. Dieser Beschaffungswandel wird an zentralen Funktionen und Kompetenzen der Verbundgruppen festgemacht: der veränderten Stellung der Verbundzentralen und ihrer Kernkompetenz, der Zentralregulierung; dem Wandel der Partnerschaftsmodelle anhand verschiedener Marketing- und Systemkonzepte sowie dem Wandel der Warenbeschaffung und Vorhaltung (Warenlager) mit den Eigengeschäften in Form von Eigenmarkenbeschaffung, Voll- und Direktimporten und an drei Beispielen illustriert. Dabei wird eine weitere These, die Wandlungsfähigkeit dieser institutionalisierten Kooperation, geprüft. Die gewählten Beispiele dienen also in erster Linie dem Nachweis, dass der Wandel der Verbundgruppen - trotz gemeinsamer Imperative im Globalisierungsprozess - sehr spezifische Ausprägungen haben kann.¹⁸

18 Die Beispiele verzichten hier auf detaillierte Analysen der jeweils spezifischen Kontextbedingungen des Wandels. Gleichwohl bilden nationale, transnationale, sektorale und unternehmensbezogene Governanceausprägungen wichtige zentrale Bestimmungsfaktoren des jeweiligen Gruppenwandels.

3.1 Professionalisierung und Verselbstständigung der Verbundzentralen

Verbundgruppen mit ihren Verbundzentralen und ihrer Einbettung in ein spezifisches Verbandswesen des Einzelhandels (und damit des Mittelstandes) stehen als Mitgliederkooperationen vor der Herausforderung, wie wahrgenommene und artikulierte Gruppeninteressen selbstständiger Einzelhändler und die von der Verbundzentrale ausgehende Produktion von Gruppeninteressen unter wachsendem Wettbewerbsdruck in Einklang zu bringen sind. Die einzelnen Mitglieder möchten sowohl ihre Selbstständigkeit als auch ihre Überlebensfähigkeit im Konkurrenzkampf mit Warenhäusern, Filialisten und Discontern sichern und von ihrer Zentrale gesichert wissen. Für die Verbundzentrale bedeutet dies unter Beibehaltung größtmöglicher Selbstständigkeit der Mitglieder, möglichst ebenso günstige Einkaufskonditionen wie die Konkurrenten mit den Lieferanten auszuhandeln. Wie diese Logiken austariert werden, hängt von der sozialen Struktur der Mitglieder und daraus resultierenden Gruppeninteressen, den Interessen der Funktionäre, aber auch von den Eigenschaften der Kooperationsführungen, ihren Einflussbereichen, ihren Strukturen und Ressourcen ab, da sie - wie Streeck/Schmitter (1985) herausgearbeitet haben - den institutionellen Rahmen abstecken, innerhalb dessen Gruppenidentität und Gruppeninteressen definiert und revidiert werden. Analysen über den Wandel von Institutionen lag oftmals ein sehr lineares Entwicklungsbild zugrunde, das von Stabilität und stabilen Leitideen ausging und damit Pfadabhängigkeiten der Institutionenentwicklung überbetonten (kritisch dazu Boyer 2005, Djelic/Quack 2005, Streeck/Thelen 2005; Zugehör 2005). Paradoxerweise verhält es sich beim Strukturwandel wie beim Lauf von Hase und Igel um einen dynamischen Prozess, der sich im Detail nur als permanenter Interessenfindungs- und Aushandlungsprozess untersuchen lässt und hier notwendigerweise sehr begrenzt anhand der Beschaffung dargelegt werden kann. Geht man wie Streeck/Thelen (2005) und Djelic/Quack (2004) von „Prozessen gradueller institutioneller Transformation“ bzw. „Rekombinationen“ aus, kann für die Verbundgruppen sowohl eine Verschiebung als auch eine Überwindung der traditionellen Denk- und Handlungsmuster (Armutsüberwindung durch Förderung der Selbstständigkeit) über Neuakzentuierung (Erhalt im Konkurrenzettbewerb unter Inkaufnahme mitbestimmter partieller Fremdsteuerung) hin zu alternativen Leitideen (Wettbewerbsgewinner unter Inkaufnahme nicht mitbestimmter Fremdsteuerung) konstatiert werden. Für die Entwicklung der Verbundgruppen unterschied Olesch (1998) fünf historische Phasen,¹⁹ denen ein bestimmter Leistungsum-

19 Danach entwickelten sich Verbundgruppen von Einkaufskooperationen (1880-1920) zu Dienstleistungsverbänden bis 1960 und anschließend zu Marketingverbänden (1960 bis 1980). Aus Marketingverbänden wurden von 1980 bis 2000 Konzeptverbände, die ab 2000 wiederum in Informationsverbänden mündeten (Olesch 1998). An der wettbewerblichen Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Verbundgruppen in Richtung Informationsverbände hielt Olesch jedoch fest.

fang und eine bestimmte Koordinationsform zugeordnet wurde und die den jeweiligen Reifegrad einer Verbundgruppe festlegten. Olesch selbst (Olesch 1998b, Olesch/Ewig 2003) korrigierte dieses Modell, weil Detailanalysen immer klarer zeigten, dass sich die verschiedenen Verbundgruppen sehr unterschiedlich entwickelten und nicht jede Verbundgruppe zwangsläufig alle Phasen durchlief. Hinter dem Phasenmodell stand die oben genannte Stabilitätsvorstellung, nämlich dass es sich bei den Mitgliedern der Verbundgruppen um eine relativ homogene und konstante Interessengemeinschaft von inhabergeführten, selbstständigen klein- und mittelständischen Facheinzelhändler handle und die Verbundgruppenzentrale nur ausführende Instanz dieser Interessen wäre (auch Beuthien 2003).

Betrachtet man jedoch den Funktionswandel der Verbundgruppen und insbesondere den ihrer Verbundzentralen, zeigt sich, dass sie sich zu sehr heterogenen Kooperationsgebilden entwickelt haben. Zwar haben sich sukzessiv alle Verbundzentralen im Nonfood-Einzelhandel professionalisiert und Formen des autoritativen Eingreifens in die Interessenabstimmung der Gruppenmitglieder hervorgebracht; die Funktionsausweitung und Verselbstständigung der Verbundzentralen verlief jedoch in sehr unterschiedlicher Geschwindigkeit und Ausrichtung.

Gegen die Implikationen der Konzentration im Einzelhandel gerichtet, waren die Verbundgruppen zunächst - wie erwähnt - reine Einkaufsvermittler, die für ihre dezentralen Mitglieder die Beschaffung bündelten, um für sie bessere Konditionen zu erzielen. Dafür nutzte und nutzt eine Verbundzentrale die Zentralregulierung, die eine Kernkompetenz aller Verbundzentralen bildet. Im diesem Rahmen fand der Wandel vor allem in einer Erhöhung und veränderten Zusammensetzung des Zentralregulierungsanteils statt, den die unabhängigen Mitglieder im Verhältnis zu ihrem Gesamteinkauf tätigten. Ein Wandel, der nicht von den selbstständigen Mitgliedsunternehmen, sondern von den Verbundzentralen ausging. Die Veränderung war auch der Ausgangspunkt für die weiteren Schritte der Segmentierung der Mitglieder und für die Direktimporte jenseits der Zentralregulierungsumsätze.

Die traditionelle Zentralregulierung verläuft folgendermaßen: Im Rahmen der Zentralregulierung handelt die Verbundzentrale Rahmenverträge mit so genannten Vertragslieferanten aus Industrie und Großhandel (Jahresgespräche) aus, in denen Lieferkonditionen (Preise, Zeit, Garantien etc.) für die Verbundmitglieder festgelegt werden. Bei den Vertragslieferanten aus der Industrie handelt es sich sowohl um deutsche und internationale Markenartikelhersteller mit hoher Fertigungstiefe als auch um Markenartikler ohne Fertigung. In der Mehrzahl haben die Vertragspartner eine Niederlassung in Deutschland. Die Verbundgruppenmitglieder bestellen frei aus dem Katalog oder beim Handelsvertreter des Herstellers oder als Vororder-Auftrag über die Zentral- oder Regio-

nallagermusterungen der Verbundgruppe. Markenartikel können aber auch Großhändlern beschafft werden, wobei einige der Markenartikelhersteller²⁰ nur an den Einzelhandel, nicht aber an den Großhandel liefern.²¹

Die Zentrale agiert in diesem Vertragslieferantenzusammenhang als Abrechnungsstelle. Der selbstständige Einzelhändler bestellt direkt beim Außendienstmitarbeiter der Hersteller oder beim Großhandel und wird direkt beliefert, die Rechnung der Lieferanten aber geht an die Verbundzentrale. Als Intermediär zwischen Einzelhändler und Lieferanten sorgt die Zentrale dafür, dass der Lieferant bezahlt und der Einzelhändler beliefert wird. Der Einzelhändler bezahlt seine Lieferanten also nur noch indirekt. Die Zentrale bucht in - mit den Mitgliedern ausgehandelten - festgelegten Zeiträumen (in der Regel drei- bis fünfmal monatlich) die Lieferantenrechnungen bei den Mitgliedern ab, deren Verwaltungsaufwände sich dadurch erheblich reduzieren. Dafür erhält der Zentralregulierungsverbund einen Dienstleistungsbetrag, in der Regel einen bestimmten Prozentsatz (oft ein Prozent) der Zentralregulierungsumsätze. Es kommt also in der Wertschöpfungskette zu einer Risikoabgabe an die Verbundgruppencentrale, die durch die so genannte Delkredere-Haftung, eine doppelte Bürgschaft gegenüber Insolvenzen, abgesichert ist. Die Mehrzahl der Verbundgruppen arbeiten im Rahmen der Zentralregulierung mit externen, aber verbundenen Banken (in der Regel einer Diskont-Volks- und Raiffeisenbank) zusammen. Einige wenige Verbundgruppen haben auch eigene Banken (Hausbanken) gegründet, wieder andere arbeiten mit Bankenkonsortien²² zusammen. Um sich gegen Ausfälle abzusichern, versichern sich sowohl Verbundgruppe als auch die ver-

20 Obwohl keine Gesamtangaben für alle Markenunternehmen vorliegen, konnte im Projekt ermittelt werden, dass vor allem Markenunternehmen mit hoher Fertigungstiefe (im In- und Ausland) ausschließlich an den Einzelhandel, die großen Vertriebsgesellschaften internationaler fabrikloser Unternehmen dagegen auch den Weg über den Großhandel wählen.

21 Tendenziell nimmt die Bedeutung der Großhändler ab, damit auch der Anteil der Markenartikelbestellungen bei Großhändlern. Die Lager der Großhändler sind zunehmend mit Exklusivartikeln der verschiedenen Handelspartner (also auch der Warenhäuser und Filialisten etc.) und mit importierten No-name-Produkten bestückt.

22 So etwa die GARANT-Gruppe, die neben der anwr zu den größten Verbundgruppen im Schuheinzelhandel gehört. Im Frühjahr 2004 beantragte die GARANT aus verschiedensten Motiven das Insolvenzverfahren, u.a. weil aus dem Bankenkonsortium einzelne Banken die Bürgschaften für die Zentralregulierung gekündigt hatten. Dies löste in der Verbundgruppenszene eine Kontroverse über die Effizienz der Zusammenarbeit mit mehreren Banken und die Relevanz eigener Banken aus, die im ZGV mehrheitlich abgelehnt werden. Ob die Übernahme der Salamandergruppe und damit der Einstieg in den Herstellerbereich, die Zusammenarbeit und Beteiligung an mehreren Zentralregulierungsbanken (und nicht mit einer) oder etwa Managementfehler im Professionalisierungsprozess verantwortlich waren, blieb bis zur Konsolidierung und dem Verkauf und der Segmentierung der Salamander Gruppe spekulativ. Die Salamander-Gruppe, einige der wenigen Schuhhersteller, die mit eigenen Geschäften als Vertikale des deutschen Schuhmarktes galten, wurde desintegriert. Immobilien und Einzelhandelsgeschäfte wurden von der EnBW übernommen und später weiterverkauft, den Herstellungsbetrieb übernahm Anfang 2005 die internationale EganaGoldpfeil-Gruppe.

bundene Abrechnungsbank gegen Ausfälle (Doppelte Verbürgung). Dazu haben sich zahlreiche Zentralregulierungsbanken in Deutschland zu einem Verband der Zentralregulierungsbanken zusammengeschlossen. Innerhalb des Verbundwesens agieren je nach Aufgabenzuschnitt mehrere private Interessenverbände auf unterschiedlichen Ebenen (Einzelhandel, Sektor/Branche, Unternehmensform, Finanzierung). In diesem Vertragsystem zwischen Einzelhändler und Lieferanten (aus Industrie und Großhandel) übernimmt die Verbundzentrale die wichtige Funktion der Einkaufsbündelung mit Risikoabsicherung für die Vertragspartner.

Im Verlauf der letzten drei Jahrzehnte gewannen die Verbundzentralen nicht zuletzt zunehmenden Einfluss auf die Beschaffung, weil bei ihnen im Kontext der Zentralregulierung wichtige Informationen zusammenflossen. Mit der Ausweitung der Elektronisierung der Abrechnungsverfahren boten sich zahlreiche Möglichkeiten, das Dienstleistungsangebot für die Mitglieder von den Zentralen aus zu erweitern. Im Sinne der Mitgliedschaftslogik (Schmitter/Streeck 1999) versuchten die Verbundzentralen also infolge der wachsenden Konkurrenz um Mitglieder, mit Exklusivserviceangeboten die Bindungskraft an die jeweilige Verbundgruppe zu erhöhen. Professionalisierung der Zentrale (durch Austausch und/oder Erhöhung der Managementqualifikationen) und die Kontrolle über die Zahlungsvorgänge ermöglichten z.B. die Erstellung exklusiver Branchen- und Marktanalysen für die Mitglieder, zielgenaue Steuer- und Marketingberatung, spezielle Schulungsangebote und die Bereitstellung einheitlicher Warenwirtschaftssysteme, die heute nahezu alle Verbundgruppen im Dienstleistungs- und Marketingangebot führen.

Die Professionalisierung der Zentrale barg jedoch auch die Gefahr, die Gruppenmitglieder in ihrer Eigenständigkeit zu bedrohen. Mitgliederbeteiligung und -betreuung und Erfahrungsaustauschgruppen wurden deshalb in allen Verbundgruppen wichtige zentrale Aufgabenbestandteile. Je nach Ausrichtung bieten die Verbünde Partizipationsmöglichkeiten in Gremien und Kommissionen an, in denen z.B. Werbemittel- und Sortimentsentscheidungen gefällt werden.

Empirisch zeigte sich: Je stärker die direkten Mitgliederinteressen im Verbund Berücksichtigung finden, desto weniger diversifiziert ist in der Regel der Verbund; je stärker umgekehrt die Mitglieder beteiligt werden, desto weniger freie Ressourcen und Investitionsautonomie stehen der Verbundzentrale zur Verfügung. Während vor allem verschiedene Beteiligungsformen, gruppenbindende Marketingaktivitäten und der Aufbau eigener intranetbasierter Marktplätze für die Mitglieder zunahmen, verloren die operativen Dienstleistungen zunehmend an Gewicht und werden heute zum Teil an externe Dienstleistungsgesellschaften oder in eigene Tochtergesellschaften outgesourct, weil die Standardisierung der Abläufe die verwaltungstechnischen Dienstleistungen nach und nach entwertete. Die von den Verbundzentralen selbst durchgeführte

Zentralregulierung verliert dadurch tendenziell an Gewicht (Olesch/Ewig 2003; Theurl 2005; Zentes/Morschett 2003: 147). Zentralregulierung bleibt zwar eine wichtige Kompetenz der Verbundgruppenzentralen, sie wird jedoch um weitere Kernkompetenzen und verschiedene Kooperationskonzepte ergänzt, die eine Funktionsausweitung der Verbundzentralen gegenüber den Mitgliedern zur Folge haben. Hierin wird also eine Verschiebung und Neuakzentuierung der Handlungsmuster deutlich, die mit Reorganisationen der Institution Verbundzentrale einhergehen.

3.2 Segmentierung und Diversifizierung

Die Dienstleistungsbeiträge aus Zentralregulierungsumsätzen bilden eine wichtige Finanzierungsquelle für die Verbundzentralen, so dass das Management der Zentralen ein besonderes Interesse daran hat, dass die Mitglieder möglichst hohe Anteile ihrer Einkäufe über die Zentralregulierung abwickeln. Nach Batzer/Lachner/Meyerhöfer (1989) lagen diese Beschaffungsanteile je nach Branche Mitte der 1980er Jahre durchschnittlich bei nur 55% bis 70%, so dass sich genügend Erweiterungsspielraum bot. Da den selbstständigen Mitgliedern zunächst grundsätzlich freistand, in welchem Ausmaß sie die Zentralregulierung in Anspruch nahmen, versuchten die Zentralen über die eigene Professionalisierung diese Prozentsätze zu erhöhen.

Ein wichtiges Instrument für diese Zielsetzung war die Definition und Entwicklung von Exklusivprodukten durch die Verbundzentralen mit den Vertragslieferanten. Diese wurden den Mitgliedern wiederum exklusiv angeboten. Verbundgruppen reagierten auf die steigenden Eigenmarken des Handels (Handelsmarken), die über Importeure oder eigene Einkaufsbüros schon früh, verstärkt jedoch ab Mitte der 1970er Jahre, in Asien Auftragsfertiger mit der Produktion ihrer Handelsmarken zu beauftragen. Bei Exklusivprodukten kann es sich aber auch um Markenprodukte der Vertragslieferanten handeln, die Bestandteile der Rahmenverträge sind. Einige Vertragslieferanten (Markenhersteller) versahen dafür ihre Markenprodukte zusätzlich mit dem Logo der Verbundgruppe, andere vergaben über Lizenzen das Markenrecht für ein spezielles Produkt an die Verbundgruppen. Die Verbundgruppenzentrale garantierte in Rahmenverträgen eine bestimmte Abnahmemenge, was das Interesse der Vertragslieferanten an diesen Exklusivprodukten tendenziell erhöhte und zur Einräumung von Sonderkonditionen für die Beschaffung von Exklusivprodukten führte. Verbundzentrale und Vertragslieferanten haben also ein jeweils spezifisches mitgliederunabhängiges Eigeninteresse eingebracht.

Abnahmegarantien der Verbundgruppenmitglieder konnten die Verbundzentralen ausschließlich über eine aktive Beeinflussung der Beschaffung ihrer Mitglieder ermöglichen. Dazu bedurfte es gezielter Marketingaktivitäten für die

Exklusivprodukte der Vertragslieferanten. Das hatte eine Ausweitung der Marketingabteilungen in den Verbundzentralen zur Folge, deren Aktivitäten zunächst vor allem auf die Exklusivprodukte als Alleinstellungsmerkmale der Mitgliedergeschäfte im Einzelhandel gerichtet waren.

Die Verbundzentralen begründeten diese neue Art der Kooperation innerhalb des Vertragslieferantensystems mit ihrem Förderauftrag gegenüber den Mitgliedern. Sie sahen ihre Mitglieder trotz der Zentralregulierungsvorteile im Rahmen der Beschaffung stark benachteiligt gegenüber den globalen Beschaffungsstrategien anderer großer Handelsformate. Tatsächlich ist historisch bei zahlreichen Verbundgruppen im Nonfood-Bereich ein Zusammenhang zwischen steigenden Importen an der jeweiligen Inlandsversorgung und einem Wandel von Wirtschaftspartnerschaften mit Zentralregulierung hin zu umfassenderen Marketingpartner zu erkennen. Der Importdruck verlief in den verschiedenen Einzelhandelssegmenten nicht nur sehr unterschiedlich, sondern wurde von den jeweiligen Verbundgruppen in den Segmenten auch sehr unterschiedlich in Form von Marketingstrategien integriert.

Auch die in den 1980er und 1990er Jahren verstärkte Konzentration der Nonfood-Verbundgruppen verlief in den Einzelhandelssegmenten sehr unterschiedlich. Je höher die Konzentration der Verbundgruppen in einem Segment, umso schwieriger wurde es für die jeweiligen Verbundzentralen, den Partizipationsanspruch von unten nach oben aufrecht zu erhalten. Unter dem Wettbewerbsdruck verstärkter globaler Beschaffung blieb in vielen Verbundgruppen zwar der Mitgliederfördergedanke im Rahmen der Mittelstandempfehlung²³ erhalten, die von der Verbundzentrale unabhängige Warenbeschaffung der Verbundmitglieder begann mit den Exklusivprodukten der traditionellen Vertragslieferanten jedoch erstmals brüchig zu werden. Für jede Marketingausweitung war deshalb die Ausweitung der Mitgliederpartizipation notwendig, um die Akzeptanz für weitere Marketingmodelle zu sichern. Die Funktionsvielfalt und Professionalität der Verbundzentralen erhöhte sich dadurch erheblich und eröffnete Spielräume für eine Segmentierung der Mitglieder und deren Integration in unterschiedliche Kooperationsmodelle.

So gingen zahlreiche Verbundgruppen dazu über, neben den Exklusivprodukten der Vertragslieferanten als Verbundgruppe auch Eigenmarken zu entwickeln. Eigenmarken zeichnen sich gegenüber Exklusivprodukten dadurch aus, dass Design und Marketing der Produkte von der Verbundgruppenzentrale

23 Nonfood-Verbundgruppen betonen den Fördergedanken insgesamt stärker als die Lebensmittelverbundgruppen. Innerhalb der Nonfood-Gruppen zeigen sich aber große Unterschiede, die sich nicht allein auf die unterschiedlich ausgeprägten „Selbständigkeiten“ der Einzelhändler zurückführen lassen, sondern auch in unterschiedlichen Möglichkeiten globaler Produktbeschaffung in den 1980er und 1990er Jahren begründet sind, wie Detailanalysen im Projekt zeigen konnten.

mitgesteuert wird. Dies kann in Kooperation mit den bisherigen Vertragslieferanten geschehen, die Verbundzentrale kann jedoch auch andere Wege der Beschaffung nutzen.

Die Etablierung der Kooperationspartnerschaften im Exklusivproduktbereich teilte erstmals die homogene Mitgliedschaft selbstständiger Einzelhändler in zwei Gruppen: Bezeichnet als „einfache“, „Nur-ZR“ oder „Wirtschaftspartner“ gibt es seitdem in nahezu allen Verbundgruppen des Nonfood-Einzelhandels Mitglieder, die sich ausschließlich an der Zentralregulierung beteiligen und solche, die zusätzliche Marketingleistungen (in sehr unterschiedlichem Umfang) in Anspruch nehmen (vgl. dazu vor allem das Beispiel idee+spiel). Im Rahmen dieser Segmentierung in zwei Kooperationsmodelle entwickeln die Verbundzentralen mit und für die Mitglieder gemeinsame Logos, Werbemittel, standardisierte Warenwirtschaftssysteme und weitere Dienste, - wie die Vereinheitlichung der Ladeneinrichtungen - und ab Mitte der 1990er Jahre zunehmend auch Intranet-Marktplätze.

Dieses Kooperationsmodell wurde von einigen, insbesondere von großen Verbundgruppen (Sportartikel, Schuhe, Elektronik, partiell Möbel), in weitere Segmente ausdifferenziert, die zu sehr unterschiedlichen Kooperationssystemen führten. Exklusivprodukte und die Eigenmarken der Verbundgruppen spielten bei deren Etablierung - neben der Filialisierung - eine gewichtige Rolle.

Eine Variante bildet ein Kooperationsmodell, in dem die Verbundgruppenmitglieder (die auch „Modulpartner“, „Schienenpartner“ oder „assoziierte Partner“ genannt werden) frei wählen können, welche Dienstleistungen und welche Reichweite die Marketingeinbindung haben soll. Nach dem Baukastenprinzip stellt sich jedes Mitglied das passende Modell zusammen und zahlt dafür einen vereinbarten Umsatzbeitrag an die Verbundzentrale. Für das Ladengeschäft des einzelnen Verbundmitglieds ist diese Art der Einbindung oft mit der Verwendung des Verbundlogos und der gemeinschaftlichen Außenwerbung verbunden. Anders als „Systempartner“, „freiwillige Ketten“ oder „Filialen“ bleibt eine relativ hohe Eigenständigkeit des Verbundmitglieds als Einzelhändler gewährleistet.

Eine weitere Variante bildet ein Modell, das die Freiwilligkeit der Wahl aus dem „Baukasten“ beschränkt, in dem dieser in einen Modulbaukasten umdefiniert wird. Nur ganz bestimmte, von der Verbundzentrale definierte Produkte und Marketingpakete fließen in die Kooperation ein. Diese Variante der Marketingpartnerschaft ist neben den Bonusausschüttungen, die aus Überschüssen der Zentralregulierung erwirtschaftet werden, zum Beispiel mit Sonderkonditionen für die Erhöhung der Exklusivprodukte der Verbundgruppen verknüpft, die zusammen mit ausgewählten Markenprodukten der Vertragslieferanten der Industrie und des Großhandels als Kernsortimente der Verbundgruppe definiert

wurden. Für die Erzielung von Skalenerträgen im Rahmen der eigenen globalen Beschaffung wurden diese Kernsortimente besonders wichtig. Viele Verbundgruppen versuchten deshalb, die verschiedenen Kooperationsvarianten stärker zu formalisieren und zu vereinheitlichen.

Aus einer zunehmenden Zahl von Varianten wurden Systempartnermodelle abgeleitet, wie etwa das Beispiel Intersport zeigt. Je stärker die Systembindung, d.h. je mehr Module das einzelne Mitglied wählte, desto mehr bewegte es sich in Richtung Systempartner, aus denen nach und nach bei vielen Verbundgruppen formierte Kooperationsmodelle entwickelt wurde. Neben dem relativ offenen Marketingmodell, deren Mitglieder eine sehr heterogene Einzelhändlerstruktur darstellen und das in einigen Verbundgruppen bis heute dominiert, etablierte sich vor allen in den stark konzentrierten Verbundgruppen eine dritte Mitgliedergruppe, die entweder als Systempartner, Betriebstypenpartner oder Betriebsschienenpartnerschaften betitelt werden. In diesem Kooperationsmodell ist die Vereinheitlichung und Standardisierung der Einzelhandelsgeschäfte sehr weit fortgeschritten. Die Kontrolle der Verbundzentralen reicht über Vertragsvereinbarungen weit in die Selbstständigkeit des Einzelhändlers hinsichtlich der Standortplanung, der Geschäftsführung, der Warensortimente, der Ladengestaltung etc. hinein. Systempartner verpflichten sich z.B. die (gemeinsam festgelegten) Kernsortimente zu führen. Je stärker eine Verbundgruppe auf die Erhöhung der Kernsortimente orientiert ist, desto formalisierter wird in der Regel die Kooperation zwischen Zentrale und Mitglied. Tendenziell kehrt sich die bottom-up-Steuerung in eine top-down-Steuerung um.

Die grundsätzliche Annahme, dass Gruppenmarketing, einheitliches Auftreten und Erscheinungsbild der Geschäfte und der Sortimente oder eine zentral gesteuerte Aufnahme- und Standortpolitik eine Homogenisierung der Mitgliederstruktur in den Verbundgruppen hervorgebracht hat, bestätigt die Vielfalt der Kooperationsmodelle bisher jedoch kaum. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass insbesondere die Mitglieder der kleineren Verbundgruppen (Spielwaren, Schreibwaren) relativ autonome Variante bevorzugen, wie am ersten Beispiel idee+spiel deutlich werden wird. Nicht Homogenisierung der Mitgliederstrukturen, sondern die Heterogenität der Kooperationen, wird vom ZGV als ein zentrales Problem angesehen (ZGV 2005). Die seit Mitte der 1980er einsetzende und in den 1990er Jahren zunehmende, in vielen Verbundgruppen des Non-food-Bereiches zu beobachtende, Segmentierung der Mitglieder in sehr unterschiedliche Mitgliedergruppen, stellt die Verbundzentralen vor die Herausforderung, unterschiedliche Systembindungen, die wie „konzentrische Kreise“ (Zentes/Morschett 2003:152) von innen nach außen abnehmen, auf Dauer zu stabilisieren.

Die Herausforderung wird umso stärker, wenn - wie bei einigen großen Verbundgruppen - weitere Kooperationsmodelle unter dem Dach der Zentrale

praktiziert werden. In Zuge der Konzentrations- und Übernahmeprozesse waren einige Verbundgruppen dazu übergegangen, nicht nur andere, oft kleinere Verbundgruppen, zu übernehmen, sondern auch dazu, einige der Übernahmen gleich in Systempartnerschaften umzuformieren, in einzelne Warensegmente zu zerlegen (z.B. Sport 2000 des dritten Beispiel der anwr-Gruppe) oder auch Filialunternehmen aufzukaufen und diese als filialisierte Ketten eigenständig oder als Franchisesysteme zu betreiben.

Handelt es sich bei den verschiedenen Kooperationsvarianten zwischen Verbundzentrale und Verbundmitglieder vor allem um Mitgliedersegmentierungen, stellen die Gründung oder der Zukauf von Filialunternehmen und der Betrieb von Franchisesystemen eine Diversifizierung in andere Handelsformate dar. Im Zuge der Diversifizierung entstanden auch Mehrbranchenverbundgruppen, die verdeutlichen, dass in solchen Fällen kaum von homogenen Interessen einer homogenen Mitgliederstruktur ausgegangen werden kann.

Diese Quasi-Filialisierung über den gezielten Aufbau von Systemmodellen und der Aufkauf von Filialisten bedeutet eine noch grundsätzlichere Veränderung der Verbundorganisation. System- und Filialbetriebe werden von den Zentralen von oben gesteuert und kontrolliert, indem sie zu diesem Zweck eigene Tochtergesellschaften gründen; damit wird die Genossenschaftsstruktur unterlaufen. Einzelne Kooperationspartner in der Gesamtgruppe sind also nicht wie die Verbundmitglieder an der Dachgesellschaft als Genossen oder Kommanditisten beteiligt, sondern handeln mit der Verbundzentrale Individualverträge aus. Ein Teil der Verbundgruppen sind heute sowohl horizontale wie vertikale Kooperationsgebilde mit holdingähnlichen Dachgesellschaften, wie am dritten Beispiel belegt werden kann.

3.3 Globalisierung der Beschaffung

Die Segmentierung und Diversifizierung in sehr verschiedene Kooperationsmodelle hat ihre Dynamik wesentlich durch die Ausweitung der Kernsortimentsorientierung der Verbundgruppen gewonnen. Damit ist eine Orientierung gemeint, die sich immer stärker von der direkten und engen Bindung zwischen den Verbundmitgliedern, der Verbundzentrale und ihren Vertragslieferanten entfernt. Die definierten Kernsortimente der Verbundgruppenzentralen beziehen sich nämlich mehr und mehr auf Produkte, die global beschafft werden.

Die Gründe für die Zunahme der globalen Beschaffung liegen zum einen in der Globalisierung der Produktion der traditionellen Hersteller und der Beschaffung der (fabriklosen) Markenunternehmen selbst. Sie waren in den 1980er und 1990er Jahren dazu übergegangen, Agenten mit der Beschaffung zu betrauen oder eigene Einkaufsorganisationen in den globalen Beschaffungs-

regionen insbesondere in Südeuropa, Asien und ab Mitte der 1990er Jahre auch in Mittel- und Zentraleuropa zu gründen, um die Wertschöpfungsketten (durch Umgehung des Zwischenhandels) zu vertikalisieren (Blöcker/Wortmann 2005).

Gründe für die Globalisierung der Beschaffung liegen zum anderen aber auch in der Zunahme der Direktimporte aller Handelsunternehmen, damit auch der Verbundgruppen. Wie die großen Handelskonzerne, Warenhäuser und Filialisten wurden die Verbundgruppen zu aktiven Einkaufsorganisationen. Damit veränderte sich ihr Vermittlungscharakter in Richtung eigenständiger Handelsunternehmen, mit dem Ziel wie die globalisierten ehemaligen Vertragslieferanten (Hersteller und Markenunternehmen) und die anderen Handelsunternehmen an der Vertikalisierung der Wertschöpfungsketten zu partizipieren.

Die Beschaffungsstrategien umfassen in diesem Kontext sowohl die Exklusiv- als auch die Eigenmarken und seit Mitte der 1990er Jahre²⁴ verstärkt auch die Voll- und Direktimporte von no-name oder Standardprodukten. Eigenmarken unterscheiden sich - wie oben betont - von Exklusivmarken dadurch, dass es sich nicht um „angepasste“ Markenprodukte der Hersteller handelt, sondern um neue Produkte, die die Verbundzentrale unter eigener Regie zur Herstellung bei Agenten oder direkt bei globalen Produzenten in Auftrag gibt.

Direktimporte, die die Verbundzentralen für die Mitglieder (und unter Nutzung zusätzlicher Volumenvorteile der diversifizierten Kooperationsmodelle) in der Regel drei bis viermal jährlich organisieren, umfassen alle drei Warenkategorien (Exklusiv-, Eigenmarken- und Standardprodukte). Zu diesem Zweck werden von der Verbundzentrale regionale und zentrale Direktimporttage durchgeführt sowie gesonderte Direktimportkataloge und Direktimportplattformen im Intranet bereitgestellt. Die Auswahl der Importprodukte wird - basierend auf dem traditionell sehr unterschiedlich ausgeprägten Fördergedanken - gemeinsam mit den Mitgliedern über Vorauswahlkommissionen entschieden. Der Einfluss der Verbundzentralen ist aber erheblich gestiegen, nicht zuletzt, weil sie internationales Erfahrungswissen angesammelt haben, das nur schwer an die einzelnen Verbundmitglieder weitergegeben werden kann. Einige der Verbundzentralen verfügen mittlerweile über eigene Einkaufsbüros in Asien (siehe drittes Beispiel) und kontrollieren über Informations- und Erfahrungsvorsprünge die Produktauswahl in nicht unerheblicher Weise.

24 Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Verbundgruppen im Einzelhandel sind im Hinblick auf die zeitliche Dimension der Globalisierung der Beschaffung sehr groß. Mit der offiziellen Freigabe für eigene Warengeschäfte, wie in Kapitel 2 angesprochen, nahm die Dynamik jedoch auch bei kleineren Verbundgruppen mit kapitalintensiveren Produktionsabschnitten in der Wertschöpfungskette deutlich zu.

Große Verbundgruppen arbeiten zum Teil - wie die meisten ihrer Vertragslieferanten der Industrie - direkt mit je nach Produktkomplexität spezialisierten Produzenten in den Beschaffungsländern zusammen und umgehen damit eine weitere Schnittstelle in der Wertschöpfungskette, die Exportagenturen. Letztere hatten sich bereits in den 1970er Jahren als eigenständige Beschaffungsakteure für die no-name-Produkte/Standardprodukte für Handelsunternehmen etabliert. Kleinere Verbundgruppen bereisen dagegen regelmäßig die Messen in den Beschaffungsmärkten und nutzten oftmals noch Agenten, die für sie die Beschaffung bei mehreren Produzenten koordinieren.

Unterschiede zeigen sich aber nicht nur zwischen großen und kleinen Verbundgruppen, sondern sind auch stark von den sehr unterschiedlichen Warensortimenten geprägt. Unterschiedliche Modularisierungsgrade der Produkte, Unterschiede in der Arbeits- und Kapitalintensität und unterschiedliche Innovationsintensivitäten in den Branchen haben sehr differenzierte sektorale Organisationsformen globaler Wertschöpfungsketten hervorgebracht. Mehrbranchenverbünde trennen deshalb in der Regel ihre Direktimporte entlang der Branchenbesonderheiten.

Das eigene Warengeschäft und Direktimporte etablierten sich sowohl in großen als auch in kleinen Verbundgruppen und wurden zu wichtigen Finanzierungsquellen für die Verbundzentralen. Diese Ausweitung hatte zwei weitere Trends dominiert: die Lagerhaltung und Nichtmitgliedergeschäfte der Verbundzentralen. Verbundgruppen, in denen die Exklusivgeschäfte mit den Vertragslieferanten und die Direktimporte stark zugenommen haben, verfügen über zusätzliches Kapital, das nur zum Teil an die Mitglieder ausgeschüttet wird. Nur noch wenige Verbundgruppen geben die Eigengeschäft- und Direktimporterträge zu 100% an ihre Mitglieder weiter. Viele behalten in Mitgliederversammlungen und Aufsichtsratsitzungen vereinbarte Investitionsanteile zurück und wiederum andere trennen das Eigengeschäft vom Mitgliedergeschäft und arbeiten mit Individualverträgen. Trotz dieser Vielfalt sind zwei Entwicklungen erkennbar: Während alle Verbundgruppen über zentrale Musterungsflächen (eigene oder befristet angemietete) verfügen, auf denen die Direktimportprodukte den Mitgliedern präsentiert werden, ist bei denjenigen Verbundgruppen, die die Zusatzerträge nicht voll an ihre Mitglieder ausschütten, der Aufbau eigener Warenlager (Zentrallager oder Cross-Docking-Zentren) als zusätzliches Eigengeschäft zu beobachten. Wenig segmentierte kapitalschwache Verbundgruppen nutzen für die Nachorder der Produkte durch die Mitglieder in der Regel die Vertragsgroßhändler (und reduzieren das Risiko damit auf ein Minimum), während stark segmentierte und diversifizierte Verbundgruppen zunehmend eigene teure Lagerhaltung betreiben und (quasi als Großhändler) auch Nichtmitgliedern offen stehen. Das damit verbundene Problem ständiger Kapitalbeschaf-

fung²⁵ wird dabei von einigen Verbundgruppen durch die Ausweitung der Nichtmitgliedergeschäfte zu kompensieren versucht. Wenig segmentierte Verbundgruppen, die oftmals in kleineren Einzelhandelssegmenten zu finden sind, schließen dagegen zum Teil Nichtmitgliedergeschäfte grundsätzlich aus. Die Mitgliederorientierung und der Erhalt der Selbstständigkeit der Einzelhändler sind in diesen Verbundgruppen deutlich ausgeprägter, der Anteil der Direktimporte liegt hier mit bis zu 10% entsprechend unter dem der diversifizierten Gruppen von 15% bis 30%.

Insgesamt zeigt der Wandel der Verbundgruppen am Beispiel der Beschaffung, dass mit der Segmentierung und Diversifizierung eine zunehmende Professionalisierung verbunden ist, die den mitgliederorientierten genossenschaftlichen Institutionencharakter dieser Verbundgruppen stark verändert hat. Die Heterogenität der Mitglieder und die damit reduzierte Standardisierungsmöglichkeit innerhalb der institutionalisierten Kooperation bildete die Basis für die Segmentierung in verschiedene homogenere Kooperationsmodelle. Andersherum hat der Trend zur Vertikalisierung globaler Wertschöpfungsketten zu unterschiedlichen Variationsmöglichkeiten und einer Heterogenität der Kooperationsmodelle bei den Verbundgruppen geführt.

3.4 Die Beispiele

3.4.1 Beispiel Spielwaren: idee+spiel Facheinzelhandels GmbH & Co.KG

Die Verbundgruppe idee+spiel wurde 1977 von 33 Spielwaren-Facheinzelhändlern als Kommanditgesellschaft gegründet. Im Jahr 2004 waren 865 Einzelhändler mit 1.025 Spielwarengeschäften Mitglieder in der Verbundgruppe. Mit nur 25 Geschäften im Ausland (Österreich, Norditalien, Belgien, Holland) und geringer Expansionsneigung für die Zukunft gilt die Gruppe als kaum internationalisiert. Sie hatte 2004 einen Marktanteil von ca. 16% am Spielwaren-Gesamtmarkt in Deutschland und 35% im Spielwaren-Fachhandel. Bis auf sehr vereinzelte Fusionen war der Konzentrationsprozess der Spielwarenverbundgruppen bisher gering, die Gruppe idee+spiel weist keine Übernahmen auf.

25 Direktimporte aus China sind in der Regel bereits bei der Bestellung im Voraus zu bezahlen. Nur kapitalstarke Verbünde sind in der Lage mehrmonatige Kapitalbindungen einzugehen.

Eigentümer der idee+Spiel-Verbundgruppe sind ausschließlich die seit dem 31.12.2003²⁶ über eine 100% ige Kommanditisten-Struktur angeschlossenen Mitglieder. Jedes Mitglied hat in der Gesellschaft unabhängig vom Umsatz eine Stimme. Der Verbund unterhält eine Verbundzentrale in Hildesheim, in der die zentralen Dienstleistungen und eine Musterungshalle bereitgestellt werden. Von der Zentrale werden acht geographisch gestreute Regionallager bzw. Regionallager-Musterzimmer betrieben, die nicht als Dauerlager, sondern aus Ausstellungs- und Orderlager angelegt sind. Warenlager, wie sie im Großhandel und bei anderen Verbundgruppen verbreitet sind, betreibt der Verbund nicht. Agierte der Verbund zunächst nur als reine Verarbeitungsagentur der Mitgliederinteressen im Sinne eines Einkaufverbundes, können ab 1990 die Mitglieder grundsätzlich wählen, ob sie nur Wirtschaftspartner sein wollen oder in umfassendere Marketingpartnerschaften integriert werden wollen. Marketingpartner können je nach Betriebstyp aus sechs Marketingkonzepten das für sie passende Konzept wählen: idee+spiel Fachgeschäft, idee+spiel Fachmarkt, Eurotrain-Spezialgeschäft, Autodrom-Spezialgeschäft, Hobbytec-Spezialgeschäft oder McMedia-Gameshop und SmARTtoys. idee+spiel bezeichnet diese Erweiterung in Form unterschiedlicher Marketingtypen als Wandel vom Generalisten zum Multi-spezialistenverbund. Alle Marketingmodelle werden von selbstständigen Einzelhändlern betrieben. Eigene Filialen oder Franchisesysteme unterhält die Gruppe nicht. Die Verbundgruppe reagiert mit der Ausdifferenzierung in verschiedene (aber homogene) Marketingmodelle erst zum Zeitpunkt der offiziellen Freigabe für eigene Warengeschäfte und Direktimporte mit einer institutionellen Veränderung, was als Hinweis auf eine spezifische interne Mitgliederautonomie gegenüber den Interessen der Funktionäre der Zentrale gewertet werden kann. Die Multi-Segmentierung der Mitglieder war eng mit der Ausweitung der Exklusivartikel und der Voll- und Direktimporte verbunden, die die traditionellen Beschaffungswege veränderten:

Vertragslieferanten: Im Jahr 2004 hat idee+spiel mit 450 Vertragslieferanten aus der Industrie und mit drei Vertragsgroßhändlern Zentralvereinbarungen abgeschlossen. Die Fluktuation ist gering, da ein De-listing nur selten vorkommt. Die Rechnungen gehen über ein im Jahr 2002 outgesourcetes Rechenzentrum an die Zentralregulierungsbank, die die Lieferantenrechnungen sofort bezahlt. Die Einzelhändler rechnen dreimal monatlich ihre Lieferungen mit der Bank ab. Seit Mitte der 1990er Jahre werden zusätzlich zweimal im Jahr von der Verbundzentrale Gemeinschaftseinkäufe bei den Vertragslieferanten durchgeführt.

Exklusivartikel der Vertragslieferanten und Vertragsgroßhändler für die Verbundgruppe: Mit nahezu allen großen Markenartikellieferanten und den drei Großhändlern wurde darüber hinaus in den vergangenen Jahren die Belieferung von Exklusivartikel vereinbart. Dabei wird bei idee+spiel zwischen Exklusivartikeln unterschieden, die entweder in Eigenregie des Herstellers unter dessen Label exklusiv im Auftrag der Verbundgruppe für die Idee+Spiel-Händler angeboten werden oder solchen, die unter gemeinsamer Regie entwickelt werden und dann mit beiden Logos versehen werden. Bei den Großhändlern werden aus dem Gesamtsortiment Exklusivprodukte ausgewählt und vereinbart, diese nur an idee+spiel-Händler zu liefern.

26 Anteilseigner der bis zu diesem Zeitpunkt bestehenden Komplementär-GmbH, der „Fördergemeinschaft Spielwaren Verwaltungsgesellschaft mbH“ waren seit der Gründung 1997 bis 1990 zu 100% Großhändler gewesen, die 1990 jeweils zur Hälfte auf die Groß- und Facheinzelhändler verteilt wurden. Ende 2000 wurden weitere 25% und 2003 sämtliche Großhandelsanteile übernommen. Die Gesellschaftsform der KG mit unterschiedlichen Kooperationsangeboten (Wirtschafts- oder Marketingpartner) bietet gegenüber einer AG mehrere Vorteile: alle Erträge des Verbundes werden an die Mitglieder unabhängig vom Umsatz der Einzelmitglieder ausgeschüttet, Kapitaleinsatz und Haftung der Gesellschafter ist gering, Kommanditgesellschaften werden steuerrechtlich begünstigt, die Gewinnverteilung erfolgt im Verhältnis zu den über die Zentralregulierung abgewickelten Umsätzen.

Eigenmarken der idee+spiel-Verbundgruppe: Mit Fachmärkten wie Toy'R'US, Spielwarendiscountern, der Ausweitung der Nonfood-Bereiche bei den Lebensmitteldiscountern und der Produkterweiterung bei den Warenhäusern haben No-name-Produkte auch im Spielwareneinzelhandel Marktanteile erobert, auf die die idee+spiel Mitte der 1990er Jahre mit eigenen Marken (idee+spiel-Eigenmarken) reagierte. Neben den Exklusivwaren halten die drei Großhändler ganzjährig die Eigenmarken der Verbundgruppe exklusiv für die Marketingmitglieder auf Lager. idee+spiel hat in den letzten zehn Jahren, insbesondere jedoch mit der Einführung der Direktimporte im Jahr 2000 für die verschiedenen Marketingkonzepte Eigenmarken eingeführt, die ausschließlich den Marketingpartnern angeboten werden. Diese Eigenmarken werden sowohl über europäische Gemeinschaftseinkäufe als auch im Direktimport beschafft. Im Gegensatz zu den beiden anderen Verbundgruppenbeispielen verfügt die Verbundgruppe idee+spiel über keine eigenständigen Einkaufsbüros im Ausland, weder in Europa noch in Asien. Die Eigenmarkenbeschaffung konzentriert sich trotzdem zu 100% auf Asien und dort fast ausschließlich im Peral River Delata. Viermal im Jahr besuchen Vertreter der Gruppe (in der Mehrzahl Vertreter der Verbundzentrale) die asiatischen Spielwarenmessen und bringen ausgewählte Muster nach Deutschland, die dann in Eigenmarken umgewandelt werden, indem veränderte Dekore zu einer gewissen Individualisierung der Produkte führen. Nur Verbundmitglieder können idee+spiel-Eigenmarken einkaufen.

Direktimporte: Im Jahr 2000 begann die idee+spiel mit Direktimporten aus China. Drei- bis viermal pro Jahr werden Importe für alle Verbundmitglieder organisiert, die über einen Direktimportkatalog angeboten werden. Die Produkte werden auf internationalen Messen gesichtet, hinsichtlich ihrer Nachfrage für Deutschland geprüft und abnehmergenau bestellt. Bis zu 180 Tage müssen von der Verbundgruppe zwischenfinanziert werden, die idee+spiel zurzeit zu 100% aus Eigenkapitalmitteln aufbringt. Im Rahmen der Direktimporte werden von den Einzelhändlern deshalb vor allem sichere Grundbedarfe und ausgewählte neue Produkte geordert. Dabei kann es sich um No-Name-Produkte und Eigenmarken der Verbundgruppe handeln, es können aber auch Marken- und Exklusivartikel sein, die der Einzelhändler wegen des hohen Umpackaufwandes als Partieware und nicht als Einzelware bestellen kann. Direktimporte werden durch ein externes Logistikunternehmen an die Einzelhändler sowie auf die Vertragsgroßhändler umverteilt, die die Importwaren nur exklusiv für die Verbundmitglieder auf Lager hält. Direktimporte werden nur für Verbundmitglieder durchgeführt. Nichtmitgliedergeschäfte lehnt idee+spiel ab.

3.4.2 Beispiel Sportartikel: Intersport Deutschland e.G.

Die Intersport e.G. wurde 1956 (ISPEGO e.G.) als Einkaufsgenossenschaft gegründet. Sie ist 2004 mit einem Handelsmarktanteil von ca. 30% die größte Branchenverbundgruppe der Welt in diesem Sektor und stark internationalisiert. Über die 1968 in Bern/CH gegründete Intersport International Corporation koordiniert die Gruppe über 4.500 Sportfachgeschäfte in 27 Ländern mit Schwerpunkt auf Westeuropa²⁷, zunehmend auch in den MOE-Ländern. Während in den traditionellen Genossenschaftsländern Kontinentaleuropas wie Skandinavien, den Alpenländern und Benelux die Mitglieder in Genossenschaften organisiert sind, handelt es sich bei den anderen zumeist um GmbHs oder um Einzelunternehmen, mit denen ein Kooperationsvertrag abge-

27 Im Jahr 2004 gibt es zum Beispiel in Österreich 111 Intersportmitglieder mit 212 Geschäften und einem Marktanteil von 34,8%, 71 (85 Geschäfte) in Finnland (27% Marktanteil), 86 (138 Geschäfte) in Belgien und 280 (330 Geschäfte) in der Schweiz (beide mit Marktanteilen von 26%), 1634 (256 Geschäfte) in den Niederlanden (23%) und 41 in Dänemark mit einem Marktanteil von 25%. Aber auch in Spanien, Italien, Norwegen und vielen osteuropäischen Staaten hat die Intersport Mitglieder, deren Marktanteile noch unter 20% liegen.

geschlossen wurde. In Deutschland firmieren unter der Intersport e.G.²⁸ 485 Kernmitglieder und insgesamt 1.390 Mitglieder mit 1.716 Einzelhandelsgeschäften in drei Gesellschaften: die Systempartner Intersport GmbH, die Golden Team GmbH & Co.KG, die Sport Voswinkel GmbH & Co. KG, die zur InterContact, einer eigene Werbe- und Marketinggesellschaft gehört. Die Golden Team Sport GmbH hat Intersport 1999 von der Kaufring AG übernommen. Die Systempartner Intersport GmbH entstand im Jahr 2000 aus der Zusammenlegung der Intersport Tochtergesellschaften Zentrasport und Sportring. Sport Voswinkel wurde 2003 übernommen und der InterContact GmbH zugeordnet. Mit der Übernahme von Voswinkel, dem bis dato zweitgrößtem Sportartikelfilialisten, wurde die bisherige Strategie, nämlich keine Einzelhandelsgeschäfte zu kaufen und zu betreiben, aufgegeben, da eine für globale Beschaffungsmöglichkeiten notwendige Expansion nur noch über Fusionierung und Internationalisierung möglich war, nicht zuletzt weil Inlandsmarkt stagnierte.

Intersport Systempartner sind Marketingspezialpartner. Als Intersport Systempartner können sich die Verbundmitglieder im Baukastenprinzip individuell aus einem breiten Dienstleistungsangebot bedienen, die von minimaler Inanspruchnahme der Zentralregulierung bis hin zu umfassenden Systempartnerschaften incl. der Betreibung des Einzelhandelsgeschäftes unter dem Intersport-Label reicht.

Wichtiges Merkmal gegenüber anderen Verbundgruppen ist, dass auch Nichtmitgliedergeschäfte nach Satzung erlaubt sind. Sie bedürfen aber der Zustimmung des Aufsichtsrates und unterliegen schlechteren Konditionen als Mitgliedergeschäfte. Eine eigene Zentralregulierungsbank (wie die anwr) hat die Intersportgruppe nicht, sondern arbeitet mit einer externen Bank zusammen, die im DVR rückversichert ist. Die Zentralregulierung wird zwar als zentrale Dienstleistung der Gruppe betrachtet, ihre Bedeutung für die Gruppe ist aber rückläufig. Die buchungstechnischen Abteilungen der ZR wurden ausgegliedert und an externe Dienstleistungsgesellschaften übertragen.

Im Rahmen der Warenwirtschaft ist an die Genossenschaft eine Provision gemessen am Umsatz mit der Zentrale zu entrichten, die zwischen Provisionen für die Zentralregulierung und Provisionen für das Eigengeschäft unterscheidet, aus der sich wiederum unterschiedliche Rückerstattungen /Bonuserträge ergeben. Im Unterschiede zur idee+spiel wird dem Eigengeschäft ein deutlich höherer Stellenwert beigemessen wird (Theurl/Schweinsberg 2003).

Die Intersport Systempartner GmbH konzentriert sich im Dienstleistungsangebot auf die Integration der kleineren Einzelhändler, die von der InterContact betreut und auch bei den Systempartnervertragshändlern hinsichtlich der Einhaltung der Corporate Identity gesteuert und auch intensiv kontrolliert werden. Größere Mitgliedsunternehmen, wie die Sport Scheck Gruppe des Otto-Konzerns, partizipieren als minimale Systempartner vor allem an der Zentralregulierung und am Direktimportgeschäft der internationalen Gruppe. Im Rahmen der globalen Beschaffung kommt diesen Minimalmitgliedern jedoch eine wichtige Rolle zu, da sie in der Regel wie die eigene Filialkette Voswinkel weit größere Einkaufsvolumina in die Gruppe einbringen als die kleine Einzelhändler. Obwohl die Mitgliederbetreuung mit vielen Partizipations-, Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die von der Zentrale zentral in Mainhausen angeboten werden, einen großen Raum einnimmt, wird der Einfluss der selbstständigen Einzelhändler von den grö-

28 Verbundmitglied wird man durch die Zeichnung von 6 Genossenschaftsanteilen zu je 2.600 €, die sich je 250.000 € Umsatz aus Lager- und Zentralregulierungsgeschäft um einen weiteren Anteil erhöhen. Diese Regelung gilt zwar für maximal 14 weitere Anteile, ist aber ein Hinweis darauf, dass nicht nur kleine Einzelhändler in dieser Gruppe vertreten sind, sondern auch große finanzkräftigere wie etwa Sport Scheck, eine Tochtergesellschaft des Otto-Konzerns (zur Finanzierung der Gruppe ausführlich Theurl/Schweinsberg 2003:88-101).

ßeren Partnern und dem wachsenden Eigengeschäft verdrängt. Die starke Professionalisierung der Verbundzentrale hat entsprechend dazu geführt, dass die zentralen Einkaufsorganisationen der Gruppe immer weniger von selbstständigen Einzelhändlern, sondern von der Zentrale selbst dominiert werden.

Intersport-Eigenmarken und Direktimporte: Eigene Einkaufsbüros in Hong Kong (seit 1975) und in Shanghai (seit 2004), die die globale Beschaffung aus der gesamten Region koordinieren, ermöglichen einen wachsenden Anteil von Eigen- und Exklusivmarken (unter vielen Dynatoru, Energetics, Crazy Creek, McKinley, Pro Touc, Etirel) sowie von Direktimporten, der bei Sportschuhen bei 10 bis 15% und im Sportbekleidungsbereich bei ca. 30% des Umsatzes liegt.

Es gibt jedoch auch zunehmend Markenartikelhersteller, deren Produkte die Verbundgruppe im Direktimport in China direkt beim Exportbüro des Markenunternehmens (in der Regel die Global Player der Branche ohne eigene Fabriken) ordert und dann mit den Eigenmarken-Vollimporten bündelt, um Direktimportvolumen zu erhöhen und Direktimportzyklen zu verkürzen.

Um die zukünftig mehr Direktimporte realisieren zu können, bietet die Verbundgruppe Intersport für alle Mitglieder der drei Kooperationsmodelle (Wirtschaftspartner, Systempartner, Filial- und Franchisebetriebe), seit 2001 die Direktimporte zusätzlich über ein großes Zentrallager an und verzichtet dabei auf die Unterstützung von Großhändlern. Über regelmäßige Regional- und Zentralmusterungen und an vierteljährlich durchgeführten Importtagen (jeweils drei Tage) werden die Importaufträge gebündelt. Dabei wird in Herstellermarken (bei Intersport Industriemarken genannt) und Importmarken unterschieden. Beide können seit dem Jahr 2001 zusätzlich auf einer B2B-Plattform geordert werden.

3.4.3 Beispiel Schuhe: „Ariston Nord-West-Ring e.G.“ (anwr)

Die Entwicklung der bereits 1919 gegründeten Nord-West-Schuhwaren-Einkaufsgenossenschaft e.G. hin zu dem branchenübergreifenden Verbund der Ariston Nord-West-Ring e.G. weist in mehreren Merkmalen Unterschiede zur Spielwarenverbundszene und zur Intersport e.G. auf. 1986 bestanden nach einem enormen Konzentrationsprozess im Wesentlichen noch sechs von ehemals über 20 Einkaufskooperationen im Schuhfachhandel (Batzner/Lachner/Meyerhöfer 1989). Dazu gehörten die Ariston (6,3%), die Nord-West-Ring (8,9%), die Garant Schuh (6,6%), die Rexor (2,5), die GEB (1,2%) sowie die Salamander Bund GmbH (5,4%) mit insgesamt 5.200 Einzelhandelsgeschäften.

Im Jahr 2004 waren davon wiederum nur zwei große Gruppen, die anwr (45% Marktanteil) und die Garant AG hervorgegangen (Lorber 2003). Der Konzentrationsprozess kann deshalb im Vergleich zu Spiel- und Sportwaren als sehr stark bezeichnet werden. Gründe hierfür liegen im wesentlich höheren Filialisierungs- und Discounterisierungsgrad im Schuheinzelhandel. Familiengeführte Schuhketten wie Goertz, Leiser und insbesondere Deichmann sowie ab den 1990er Jahren zunehmend Discounterfilialen wie Reno-Schuh forcierten diesen Prozess, zu dem aber auch die Diversifizierung der Verbundgruppe anwr selbst stark beigetragen hat.

Im Jahr 2004 waren 3.051 Unternehmen mit 5.320 Einzelhandelsgeschäften unter dem Dach der Verbundgenossenschaft zusammengefasst: zu der anwr Schuh GmbH zählen 1.855 mittelständische Unternehmen mit 3.782 Schuhgeschäften (487 Unternehmen mit 790 Geschäften befinden sich im europäischen Ausland insbesondere in Skandinavien, den Benelux-Staaten und Österreich), zur Sport 2000 Deutschland gehören Ende 2004 772 Einzelhändler mit 1.114 Sportgeschäften an, 424 entfallen auf die BICO-Gruppe, die ebenfalls alle Dienstleistungen sowie die Zentralregulierung der Gesamtgruppe nutzt. Die Verbundgruppe wurde durch Internationalisierung, Fusionierung und Diversifizierung in andere, aber verwandte Branchen wie

Sportartikel und Fahrräder damit zur größten europäischen Verbundgruppe im Schuh- und Sportwarenfachhandel.²⁹

Die seit 1919 als reine Einkaufsgenossenschaft agierende Genossenschaft Nord-West e.G. wurde 1946 wieder gegründet und expandierte seitdem über mehrere Säulen.

I: Internationalisierung und Fusionen: Schon 1960 begann die Genossenschaft mit dem Aufbau ausländischen Gesellschaften (z. B. Schweden, Niederlanden 1962, Österreich 1975). Ab 1992 wurden verstärkt in den MOE-Ländern Dependancen aufgebaut. Eine erste große Fusion erfolgte bereits 1971 mit der 1949 in Hagen gegründeten Ring-Schuh-Einkaufsvereinigung zur Nord-West-Ring e.G. Die zweite große Fusionswelle mit der Ariston e.G., der 1926 gegründeten Rheinisch-Westfälischen Schuhwaren-Einkaufsvereinigung eGmbH erfolgte erst zum 1.1.2001. Bereits im Jahr 1979 erfolgte die Gründung der Fach-Sport Handelsgesellschaft, die ab 1994 in Sport 2000 Deutschland GmbH umbenannt wurde. Sport 2000 ist Partner der Sport 2000 International, die die Einkaufs- und Marketingaktivitäten in 20 europäischen Länderorganisationen in über 3.000 Sportfachgeschäften bündelt. Im Jahr 2003 kaufte die Gruppe zudem mit 25,1% die Mehrheitsanteile an der Fahrradverbundgruppe BICO Zweirad Marketing GmbH auf.

Die Sport 2000 Deutschland GmbH ist organisatorisch selbstständig. Die Zentralregulierung wird jedoch über die gemeinsame Bank abgewickelt, was angesichts der Tatsache, dass im Sportsegment der Markenartikelanteil im Vergleich zum Schuhsegment besonders hoch ist, nicht unerheblich ist. Während aber im Schuhsegment die Zusammenarbeit mit europäischen Herstellern noch sehr ausgeprägt ist (Vertragslieferantensystem), verläuft die Beschaffung der internationalen Sportmarken zunehmend nicht mehr über die deutschen Vertretungen der Global Player, sondern als Direktimporte aus Asien, wo alle großen Sportartikelhersteller versammelt sind. Über die Sport 2000 International ist Sport 2000 Deutschland innerhalb der anwr-Gruppe am weitesten internationalisiert und zugleich am stärksten zentralisiert und standardisiert. Für Sport 2000 (in enger Zusammenarbeit mit der BICO) wurde ein Großlager mit Musterrungshallen in Mainhausen eröffnet, in der die Direktimporte koordiniert werden.

Dabei werden bisher gesonderte Importbeschaffungstage/Kataloge für die Marken (Herstellerhallen) und für die Exklusivmarken (Eigenmarkenhallen) der Sport 2000 (wie u.a. Dynamics, fishbone, high colorado, Key West, Powerplay, York) in Zukunft stärker koordiniert.

Für alle Sparten übernimmt die anwr e.G. als Verbundzentrale die Zentralregulierung. Dafür hat sie mit der DZB (Die Zentralregulierungsbank GmbH) eine 100%ige Tochtergesellschaft gegründet, die für alle angeschlossene TochterGmbHs vor dem Risiko der Doppelzahlung schützt. Schon 1979 wurde das Zentralregulierungsgeschäft aus der Nord-West-Ring e.G. aus Gründen des Körperschaftssteuerprivilegs ausgegründet. Auch als 1980 die Körperschaftssteuer angepasst wurde, blieb die Bank eigenständig (Welleneck 2001). Darüber hinaus bietet sie im Gegensatz zur externen Bank aber auch eigene Finanzdienstleistungen, insbesondere Kredite für die Mitglieder und die Zentralregulierung für andere, nicht zur Anwr-Gruppe gehörende Verbundgruppen an (Eigengeschäft der Bank). Während idee+spiel dahin tendiert, die Teile der

29 Zum Konsolidierungskreis der Gruppe mit 100%igen Anteilen gehören im Geschäftsjahr 2004 folgende Kerngesellschaften: DZB Zentralregulierungsbank, Ariston Nord-West-Ring Schuh GmbH, Nord-West-Ariston Schuh Verbund GmbH, Sport 2000 Deutschland, Sport 2000 France S.A., Quick Schuhhandels GmbH & Co. KG, Mania GmbH, Scrispin Shoe AB (Schweden), Bene Sita Trading (Niederlande), HOBO Nord-West-Ring (Belgien), die CONVENTA Treuhand GmbH sowie zahlreiche Grundstücks und Beteiligungsgesellschaft (Geschäftsbericht 2004: 57, 58). Sie verdeutlichen vor allen, dass unterhalb des Daches der eingetragenen Genossenschaften Unternehmen ganz verschiedener Rechtsformen agieren.

standardisierten Zentralregulierung auszugliedern, tendiert die anwr dazu, ihre Mitglieder stärker in die Bank als Gesellschafter (bisher 1.000 Gesellschafter) einzubeziehen und sich als Verbundgruppenbank auch für externe Gruppen zu öffnen (Nichtmitgliedergeschäfte der ZR-Bank).

II: Systempartner und Franchise-Konzepte: Beide, Nord-West-Ring e.G. und Ariston e.G. verfolgten im Verlauf ihrer Entwicklung ähnliche Franchise- und Marketing-Konzepte, die als zweite wichtige Säule der Expansion herausgestellt werden können. Die Nord-West-Ring gründete schon 1969 - und damit als eine der ersten Verbundgruppen in Europa - die Quick Schuh als Franchisekonzept, nachdem Ariston ein Jahr zuvor das „Preiswert-Konzept“ ABC Schuh auf dem Markt eingeführt hatte, was kurze Zeit später ebenfalls zum Franchisekonzept umgebaut wurde. Quick- und ABC-Schuh und weitere später gegründete Franchisesysteme wie u.a. ARBELL und Big Point decken das untere Preis- und Qualitätssegment innerhalb der Gesamtgruppe ab und agieren wie die Filialbetriebe der Großfilialisten wie etwa Deichmann, deren expansive Verbreitung in Deutschland und Europa als wesentliches Gründungsmotiv galt. Mit der Mania GmbH und ihren mittlerweile sechs Standorten wird ein Systemkonzept verfolgt, das das andere Ende, das Hochpreis- und Qualitätssegment in so genannten 1a-Lagen großer Städte, abdecken soll.

Hinsichtlich der Marketingkonzepte unterscheidet die Verbundgruppe reine Wirtschaftspartner und Marketingpartner. Diese sind jedoch nicht wie bei idee+spiel als Multispezialisten konzipiert, sondern - wie bereits erwähnt - in grundsätzlich unterschiedliche Partnerschaftsmodelle in verschiedenen Unternehmensgruppen, die als GmbHs agieren, eingeteilt.

Die anwr Schuh GmbH arbeitet einerseits wie die idee+spiel mit Markenwaren nahezu aller europäischen Hersteller, die als Vertragspartner Zentralvereinbarungen über die Lieferkonditionen in regelmäßigen Abständen aushandeln sowie mit eigenen Exklusiv- und Eigenmarkenmarken (u.a. YOU KNOW Shoes, Mania) und Lizenzmarken (Fishbone), deren Beschaffung ein italienisches (für Mania) und ein zentrales Verbindungsbüro Asien in Taipeh/Taiwan (für Eigenmarken) übernimmt. Andererseits arbeitet anwr mit den Verbundmitgliedern in Form unterschiedlicher Systempartnerschaften zusammen. Neben den Franchise-Partnerschaften gehörten dazu bis Anfang des 21. Jahrhunderts so genannte Ladenprojektpartnerschaften wie „Schuh-Point“, Fachgeschäftskonzeptionen wie „Pro Comfort“ und Marketingpartnerschaften wie „moda“ und „FORMA“, die nach und nach in ein einheitliches Konzept „Bestpartner“ umgewandelt wurden (anwr 2004). Das Problem der segmentierten Heterogenität wird hier durch eine Re-Homogenisierung der Strukturen gelöst.

Diversifizierung durch Aufkauf anderer Branchenverbünde, Internationalisierung und die zentrale globale Beschaffung der Produkte sowie die Zentralisierung und Ausweitung der Kompetenzen der Verbundzentrale in Mainhausen erzeugten ein spezifisches Spannungsverhältnis zwischen zunehmender Professionalisierung der Zentrale in Bereichen des Marketings, der Logistik, IT-gestützten Warenwirtschaftssysteme, der Abrechnungsverfahren sowie der Schulungs- und Weiterbildungsaktivitäten und einer dezentralisierten Einzelhandelslandschaft mit größtenteils inhabergeführten selbstständigen Kleinunternehmen auslösen. Ein Problem, dem sich alle konzentrierten Verbundgruppen stellen müssen. Die anwr e.G. trennt bisher die Sport- und Fahrradsparte und die Schuhsparte in selbstständige Gesellschaften, die sich sowohl auf der Handelsseite als auf der Beschaffungsseite bemerkbar macht.

III: Spartendifferenzierung und Vereinheitlichung der Beschaffung: Innerhalb der Schuhsparte werden die Franchise- und Systemkonzepte wie Quick und ABC weitgehend von der traditionellen Aushandlungsform zwischen unabhängigen Schuheinzelhändlern und Vertragslieferanten (die immer noch den größeren Anteil ausmachen) getrennt. Franchise- und Systemkonzepte sowie die Bestpartner-Marketingpartner, die nicht mit Eigengeschäften zu verwechseln sind,

zeichnen sich durch ein hohes Maß an Standardisierung sowohl der Ladengeschäfte als auch der globalen Beschaffung aus. Diese Vereinheitlichung wird von der Zentrale gesteuert. Sie verfügt über eine eigenständige Einkaufsabteilung, die sich wiederum in Herren-, Damen- und Kinderschuhe untergliedert. Zentral werden die Exklusiv- und Eigenmarken, die einen sehr großen Anteil bei Quick- und ABC ausmachen, definiert (Design-Applikationen), gemustert und in Auftrag gegeben. Eigene Herstellungsbetriebe gibt es nicht, sondern eine Untergliederung in A-, B- und C-Lieferanten, wobei es sich bei den A-Lieferanten um Markenhersteller und bei B- und C-Lieferanten um globale, oft große Kontraktfertiger handelt, die nicht exklusiv für die anwr, sondern als weltweite Produzenten arbeiten. Die Zentrale in Mainhausen steuert das Verbindungsbüro in Taipeh, die für die regionale Koordination der Beschaffung in China (50%) und Vietnam (50%) zuständig ist. Die Koordinationsaufgabe umfasst auch die direkte Lieferantenbetreuung incl. Qualitätskontrollen.

Insgesamt hat sich anwr-Verbundgruppe in eine Mehrebeneninstitution gewandelt, in der es nicht nur verschiedene Kooperationsangebote für die Verbundmitglieder gibt, sondern in die auch Nichtverbundmitglieder anderer Handelsformate integriert wurden. Mit der Öffnung und Grenzüberschreitung in andere Handelsformate ist eine neue institutionalisierte Kooperationsform entstanden.

4. Bilanz und Ausblick auf die Zukunft der Verbundgruppen

Das Erkenntnisinteresse an den Wandel der Verbundgruppen als institutionelle Kooperationsformen des deutschen Einzelhandels war auf zwei konzeptionelle Kontexte gerichtet: Zum einen wurde gefragt, ob mit Verbundgruppen ein zusätzlicher und besonderer Leitfirmentypus vorliegt, der im global-value-chain-Konzept bisher unzureichend Berücksichtigung fand. Damit wurde die Frage verbunden, ob Verbundgruppen als Interessenvertreter kleiner und mittlerer Einzelhändler Auslaufmodelle wären, die im Zuge der Globalisierung an Bedeutung verlieren würden. In der Tat vernachlässigt das global-value-chain-Konzept institutionelle Kooperationen wie die Verbundgruppen und deren Anpassungsfähigkeit an veränderte globale Beschaffungsbedingungen. Buyer-driven-Wertschöpfungsketten werden nicht nur von den im Konzept ausgemachten Leitfirmen, Markenunternehmen, Marketer und großen Handelsunternehmen koordiniert, sondern auch von den strategischen Ausrichtungen der sehr unterschiedlichen Verbundgruppen maßgeblich beeinflusst. Die Untersuchung zeigte, dass die Verbundgruppen zum einen mit Konzentration, Internationalisierung und Diversifizierung auf die gewandelten Beschaffungsstrategien der big buyer reagierten, zum zweiten zentrale Treiber der Konzentration im deutschen Einzelhandel sind und drittens mit eigenen globalen Beschaffungskonzepten eine aktive Rolle bei der Koordination der Wertschöpfungsketten einnehmen. Definition und Umsetzung von spezifischen Marketingmodellen für Exklusiv- und Eigenmarken, Organisation von Voll- und Direktimporten und partielle Gründung von fernöstlichen Einkaufsbüros wurden als Belege für die aktive Rolle angeführt. Die anfangs auf Vermittlung und Schnittstellenmanagement in der Wertschöpfungskette konzentrierten Organisationen haben ihre Kernkompetenz auf die Beeinflussung der Wertschöpfungsprozesse erweitert. Die dadurch veränderte Austarierung von Gruppeninteressen der selbstständigen Einzelhändler auf der einen Seite und Verselbstständigung und Professionalisierung der Verbundzentralen auf der anderen Seite, wurden von den für den deutschen Einzelhandel nach wie vor sehr wichtigen Kooperationsformen durch sehr unterschiedliche Ausprägungen im institutionellen Wandel vorgenommen. Dass es im Wandel zu einer unilinearen Entwicklung der Verbundgruppen in Richtung umfassender Informations- und Systemverbünde kommen würde, konnte nicht zuletzt anhand der Illustrationen widerlegt werden. Damit sind Verbundgruppen nicht nur ein vernachlässigter globaler Beschaffungstyp im Rahmen des global-value-chain-Konzeptes, sondern können dazu herangezogen werden, den lead-firm-bias des GVC-Konzeptes insgesamt zu relativieren. Analysen über die Chancen und Risiken der Teilhabe verschiedener Akteure an globaler Wertschöpfung sollten sich von der Annahme verabschieden, dass in globalen Wertschöpfungsketten jeweils nur ein zentraler Treiber der ungleichen und ungleichzeitigen Entwicklung sowohl in den Beschaffungsländern als auch in den Abnehmerländern auszumachen ist. Verbundgruppen zeitigten Reaktionen auf die Globalisierung der Beschaffung anderer Einzelhandelsakteure und waren zugleich einer der Treiber der Konzentrationsprozesse im

deutschen Einzelhandel ohne sich jedoch völlig von ihren traditionellen Handlungslogiken zu verabschieden.

Zum anderen wurde die Erweiterung um den Typus der Verbundgruppen im Rahmen der drei Leittypen des global-value-chain-Konzeptes in den Zusammenhang mit dem Erklärungswert des varieties-of-capitalism-Ansatzes (VoC) gestellt. Verbundgruppen im deutschen Einzelhandel bildeten schon seit 1850 eine besondere Governance-Mischform, in denen sich zahlreiche Merkmale einer koordinierten politischen Ökonomie widerspiegeln: es gibt eine enge Verflechtung der Verbundgruppen mit Volks- und Raiffeisenbanken sowie eine ausgeprägt hohe branchen- und berufsbezogene Verbandsdichte, die die Mitgliederinteressen der kleinen selbstständigen Einzelhändler als Kern des Mittelstands öffentlich vertreten und in einer speziell auf Verbundgruppen ausgelegten Mittelstandsempfehlung im GWB verteidigen. Das zentrale Merkmal des Wandels dieses mittelständischen Nonfood-Einzelhandels, nämlich die Einbindung in institutionelle Kooperationsformen, findet jedoch in der oftmals auf die diversifizierte Qualitätsproduktion der deutschen Nachkriegszeit begrenzten VoC-Debatte kaum Berücksichtigung. Die Untersuchung über Verbundgruppen im Wandel brachte den Mittelstand in diese Debatte ein, indem gefragt wurde, ob Verbundgruppen sich zu homogenen Organisationsformen entwickeln, die sich substantiell kaum noch von anderen großen Handelsunternehmen unterscheiden, oder ob sie im Wandel spezifische institutionelle Heterogenitäten aufweisen, die alternative Anpassungsmöglichkeiten an veränderte globale Beschaffungsumwelten mit Räumen für die Interessen der selbstständigen Einzelhändler, eröffnen.

Zunächst zeigte die Entwicklung der einzelnen Verbundgruppen des Einzelhandels zahlreiche Gemeinsamkeiten auf, da in allen Verbundgruppen die Professionalisierung, Diversifizierung und Segmentierung und die Globalisierung der Beschaffung als Merkmale und Bestimmungsfaktoren des Wandels zu beobachten sind. Fusionierung, Aufkauf von Filialisten sowie Aufbau von Franchisesystemen und die Möglichkeit zur globalen Beschaffung führten zur Segmentierung der Mitglieder. Branchenspezifisch veränderten und erweiterten ergänzende und neue Mitgliederintegrationsmodelle, die von lose gekoppelten kooperativen, über assoziativen bis hin zu formierten und integrierten Modellen reichten, die institutionellen Kooperationsformen. Die ursprünglich auf Identitäts-, Subsidiaritäts- und Förderprinzipien orientierten Genossenschaftsorganisationen zeigten dabei eine erstaunliche institutionelle Wandlungsfähigkeit. Vor allem große, stark segmentierte Verbundgruppen haben Arbeitsweisen und Organisationsformen von Filialisten, Franchise-Systemen und neue Herstellerkooperationen integriert und unter dem Dach einer Genossenschaftsholding oder einer veränderten Gesellschafterstruktur zusammengeführt, ohne ihre institutioneller Eigenbasis völlig zu verlieren. Weisen die globalen Beschaffungsstrategien der Verbundgruppen wie die aller Einzelhandelsformate in Form engerer vertikaler und horizontaler Wertschöpfungs Kooperationen tendenziell in sich

angleichende Muster zunehmender Voll- und Direktimporte, so haben die verschiedenen Varianten und die Beispiele aus drei Einzelhandelssegmenten gezeigt, dass dies in Form sehr verschiedener Organisations- und Kooperationsstrukturen geschehen ist. Der institutionelle Wandel der Verbundgruppen weist auf eine erweiterte Vielfalt der Organisations- und Kooperationsform „Verbundgruppe“ hin. Aus auf Vermittlung orientierten Zentralregulierungsorganisationen sind sehr heterogene Kooperationsgebilde entstanden, die sich in vielen Merkmalen deutlich voneinander und auch von anderen Handelsformaten unterscheiden: Hinsichtlich der nach innen gerichteten Solidarität und der Mitgliederförderung agieren die Gruppen sehr divergent. Aus einigen Verbundgruppen sind im Konzentrationsprozess diversifizierte, auch international agierende Holdinggesellschaften entstanden, andere sind reine, sehr nationale Mitgliederorganisationen geblieben. Auch die Zusammenarbeit mit Banken und der Umgang mit der Lagerhaltung haben mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten gezeigt.

Elemente anderer Einzelhandelsformate wie Warenhäuser, Filialisten oder Discounter, die sich durch jeweils mehr oder weniger typische Organisations- und Strukturmuster auszeichnen (Wortmann 2004), konnten zum Teil in die institutionalisierten Kooperationen integriert werden, neue Mischformen sind entstanden. Wegen dieser institutionellen Anpassungsleistung stellen Verbundgruppen als Verarbeitungsagenturen von sehr unterschiedlichen Gruppeninteressen ihrer zunehmend heterogenen Mitglieder kein Auslaufmodell in der Formatstruktur des deutschen Einzelhandels dar. Nach wie vor bilden kleine und mittlere selbstständige Einzelhändler Mitgliedermehrheiten in den verschiedenen Verbundgruppen, die auch in Zukunft den Erhalt des mittelständischen Einzelhandels sichern helfen. Zugleich wurde deutlich, dass das in der Öffentlichkeit gängige Bild des deutschen Mittelstandes einer dringenden Revidierung bedarf und dass institutionelle Kooperationen wie die Verbundgruppen stärkere Berücksichtigung in der VoC-Debatte - etwa in europäischen Vergleichsanalysen - erhalten sollten.

Insgesamt hat sich die Verbundgruppenlandschaft im deutschen Einzelhandel durch eine spezifische Integration einzelner Merkmale anderer Formate und der eigenen Veränderung trotz der Vereinheitlichungstendenzen im Zuge globaler Warenbeschaffung weiter ausdifferenziert. Insofern findet die in der VoC-Debatte vorgebrachte Forderung, dass nicht die Konvergenz hin zu stärkerer Marktförmigkeit der Governance-Strukturen (Beyer 2003, Streeck 2005), sondern eine zunehmende Divergenz nationaler und sektoraler Anpassungsreaktionen eine Antwort auf die globalen Herausforderungen wäre, in alternativen und differenzierten Anpassungen der Verbundgruppen eine Bestätigung.

Literatur

- Ahlert, Dieter (Hg.) (2001): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. Edition Gabler. Wiesbaden
- Albert, Michel (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Campus. Frankfurt/Main
- ANWR (Ariston Nord-West-Ring)(2004): Geschäftsbericht 2004. Mainhausen
- Arnold, Ulli (1980) (Hg.): Erfolg durch Einkaufskooperationen. Chancen - Risiken - Lösungsmöglichkeiten. Edition Gabler. Wiesbaden
- Bair, Jennifer/Gary Gereffi (2001): Industrielle Entwicklung, Netzwerke und Beschäftigung in der Warenkette der Bekleidungsindustrie. In: Dörrenbächer, Christoph/Dieter Plehwe (Hg.): Grenzenlose Kontrolle. edition sigma. Berlin. 195-242
- Batzer, Erich/Josef Lachner/ Walter Meyerhöfer (1989): Die handels- und wettbewerbspolitische Bedeutung der Kooperationen des Konsumgüterhandels. Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen 36/I-III. München
- Beuthien, Volker (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen
- Beyer, Jürgen (Hg.) (2003): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Westdeutscher Verlag. Frankfurt/Main
- Blöcker, Antje/Michael Wortmann (2005): Strukturwandel und internationale Beschaffung im Einzelhandel mit Bekleidung. In: PROKLA Nr.138. 91-109
- Boyer, Robert (2005): How and Why Capitalism Differ. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. MPIfG- Discussion-Paper 05/04. Köln
- Boyer, Robert/Michael Freyssenet (2000): Produktionsmodelle. edition sigma. Berlin
- Buckel, Sonja/Regina-Maria Dackweiler/Ronald Noppe (2003) (Hg.): Formen und Felder politischer Intervention. Zur Relevanz von Staat und Steuerung. Westfälisches Dampfboot. Münster
- Bundesverband des Spielwaren-Einzelhandels e.V. (2005): Jahresbericht 2004/2005. Köln
- Chae, Susan/Paul Heidhues (2004): Buyers' alliances for bargaining power. In: Journal of economics and management strategy. Vol. 13., No. 4. 731-754.
- Crouch, Colin (2005): Die Bedeutung von Governance für Vielfalt und Wandel im modernen Kapitalismus. In: Miller, Max (Hg.): Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie. Campus. Frankfurt/New York. 101-126
- Crouch, Colin/Wolfgang Streeck (Hg.) (1997): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity. Sage. London
- Dellheim, Judith (2005): Genossenschaften bzw. genossenschaftliche Unternehmen und Organisationen – Herausforderungen und Thema für linke Politik in Deutschland und Europa. Rosa-Luxemburg-Stiftung. Berlin
- DGRV (2004): Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: Geschäftsbericht 2004. Berlin
- DGRV (2005): Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: Zahlen und Fakten der Genossenschaftlichen Banken, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Berlin
- Djelic, Marie-Laure/Quack, Sigrid (2005): Rethinking Path Dependency: The Crooked Path of Institutional Change in Postwar Germany. In: Morgan, Glenn/Richard Whitley/Eli Moen (Eds.): Changing Capitalism?. Oxford University Press. Oxford
- Eggert, Ulrich (2002): Verbundgruppen-Entwicklung. BBE-Trend- und Zukunftsforschung. Verbundgruppen 2010/2015. 23 Thesen zur Diskussion. Köln
- EU KOM (2004/18): Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften über die Förderung der Genossenschaften in Europa. 23.02.2004 endgültig. Brüssel

- Faust, Helmut (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum. 3. Auflage. München
- Gereffi, Gary (1994): The organization of buyer-driven global commodity chains. In: Gereffi, Gary/Martin Korzeniewicz (Hg.): Commodity chains and Global Capitalism. Westport/London, 95-122
- Gereffi, Gary (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In: Journal of International Economics 48, 1 (June) 37-70
- Gereffi, Gary/John Humphrey/ Timothy Sturgeon (2003): The Governance of Global Value chain. In: Review of Political International Economy. 12/1. 78-104
- Gobbers, Annette (1992): Internationalisierung genossenschaftlicher Handelsvereinigungen. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen
- Greve, Rolf (2001): Genossenschaften: Entwicklung und Bedeutung. In: Zimmer, Annette/ Bernhard Wessels (Hg.): Verbände und Demokratie in Deutschland. Leske+Budrich. Opladen. 107- 131
- Harbrecht, Wolfgang (2001): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg. Band 20. Nürnberg
- Hoffman, Jürgen (2004): Co-ordinated Continental European Market Economies under Pressure from Globalisation. Case Study: Germany's Rhineland Capitalism. ETUI discussion paper. Brüssel
- Hollingsworth, J. Rogers/Robert Boyer (1997) (Hg.): Contemporary Capitalism. Cambridge University Press. Cambridge
- Humphrey, John/Hubert Schmitz (2004): Governance in global value chains. In: Schmitz, Hubert (Ed.): Local Enterprises in the Global Economy. Edward Elgar. Cheltenham/UK. 95-109
- Idee+Spiel (2004): Idee+Spiel GmbH: Geschäftsbericht 2004. Hildesheim
- Institut für Handel und Internationales Marketing (Hg.) (2003): Die Zukunft der Kooperation. Frankfurt/Main
- Intersport (2004): Intersport Deutschland e.G.: Geschäftsbericht 2004. Heilbronn
- Jeantet, Thierry (2001): Die französische Idee der économie sociale. In: Harbrecht, Wolfgang: Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg Band 20. Nürnberg. 83-95
- Leuschner, Carl-Friedrich (2005): Genossenschaften – Zwischen Corporate und Cooperative Governance. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 47. Münster
- Lorber, Martin (2003): Internationalisierung und Diversifizierung bei Verbundgruppen. Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln. Sonderheft 47. Köln
- Lütz, Susanne (2003): Governance in der politischen Ökonomie. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. MPIfG Discussion Paper 03/5. Köln
- Meyer, Dietrich L. (1998): 50 Jahre Verbandspolitik - ein Beitrag zur Existenzsicherung des Mittelstandes. In: Olesch, Günter (Hg.): Kooperation. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main. 333-343
- Miller, Max (Hg.): Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie. Campus. Frankfurt/New York
- Nieschlag, Robert (1989): 100 Jahre Einkaufsverbände. Köln
- Olesch, Günter (1998): Einkaufskooperationen im Handel. In: Arnold, Ulli (Hg.): Erfolg durch Einkaufskooperationen. Chancen – Risiken – Lösungsmöglichkeiten. Gabler. Wiesbaden. 59-88

- Olesch, Günter (1998a): Internationale Beschaffungsk Kooperationen. In: Zentes, Joachim/ Bernhard Swoboda (Hg.): Globales Handelsmanagement. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main. 283-205
- Olesch, Günter (1998b): Zur Dynamik der Verbundgruppen des Handels. In: Olesch, Günter (Hg.): Kooperation im Wandel. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main. 3-24
- Olesch, Günter/Harald Ewig (2003): Das Management von Verbundgruppen. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg. Wege zur Systemführerschaft. Luchterhand. Neuwied
- Pleister, Christopher (2001): Die unterschiedlichen Wurzeln der Genossenschaftsidee in Europa und ihre Bedeutung für die Entwicklung der Genossenschaften im 21. Jahrhundert. In: Harbrecht, Wolfgang: Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen and er Universität Erlangen-Nürnberg Band 20. Nürnberg. 29-37
- Prinz, Michael (1996): Brot und Dividende. Konsumvereine in Deutschland und England vor 1914. Göttingen
- Rickens, Christian (2005): Allein unter Krämern: EDEKA. In: manager magazin 10/2005. 82-89
- Schmid, Günther (2001): Die Stellung der Handelsgenossenschaften im Konzentrationsprozess. In: Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Metropolis Verlag. Marburg.317-329
- Schulte, Günther (1998): Das nationale Kartellrecht und seine Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Verbundgruppen. In: Olesch, Günter (Hg.): Kooperation. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main. 183- 206
- Sombart, Werner (1919): Der moderne Kapitalismus. Band 1 -3. Duncker & Humboldt. München und Leipzig
- Streeck, Wolfgang (2000): Verbände als soziales Kapital: Von Nutzen und Nutzung des Korporatismus in einer Gesellschaft im Wandel. In: Bühner, Werner/ Edgar Grande (Hg.): Unternehmerverbände und Staat in Deutschland. Nomos. Baden-Baden. 53-62
- Streeck, Wolfgang/Kathleen Thelen (Eds.)(2005): Beyond continuity - Institutional Change in advanced Political Economies. Oxford University Press. Oxford
- Streeck, Wolfgang/Philippe C. Schmitter (1985): Gemeinschaft, Markt und Staat - und die Verbände? In: Journal für Sozialforschung. 25. Jahrgang. Heft 2. 133-156
- Theurl, Theresia (2005): Kooperative Governancestrukturen. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Nr. 48. Münster
- Theurl, Theresia/Andrea Schweinsberg (2004): Neue kooperative Ökonomie. Mohr Siebeck. Tübingen
- Wellenbeck, Manfred T. (2001): Zentralregulierung der Nord-West-Ring-Gruppe. In: Zentes, Joachim/ Bernhard Swoboda (Hg.): Perspektiven der Zentralregulierung. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main. 248-273
- Wellenbeck, Manfred T. (2002): Franchisesysteme in vVerbundgruppen des Einzelhandels – Widerspruch oder Überlebensstrategie? In: Ahlert, Dieter (Hg.): Handbuch Franchising & Co-operation. Krefeld/Neuwied. 139-147
- Whitley, Richard (1999): Divergent Capitalism. The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford University Press. Oxford
- Wortmann, Michael (2003): Strukturwandel und Globalisierung im Einzelhandel. WZB-discussion-paper SP III 2003-202. Berlin
- Wortmann, Michael (2004): Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing and the Success of Grocery Discounters. In: Competition and Change. Vol. 8, No. 4. 425-441.
- Zentes, Joachim/Bernd Swoboda (Hg.): Perspektiven der Zentralregulierung. Frankfurt/Main

- Zentes, Joachim/ Dirk Morschett (2003): Perspektiven und Strategien der Bundgruppen in Handel und Handwerk. In: ZfgG (Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 53. Heft.143-153
- ZGV (2000), Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.: Benchmarking-Studie Verbundgruppen 2000 - eine Gemeinschaftsbefragung von IVE, ZGV und Wieselhuber & Partner GmbH. Bonn
- ZGV (2005), Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.: Jahresbericht 2004. Berlin

**Bücher
des Forschungsschwerpunkts
Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

**Abteilung
Organisation und Beschäftigung**

(nur im Buchhandel erhältlich)

Gernot Grabher, David Stark (Eds.)
**Restructuring Networks in Post-Socialism.
Legacies, Linkages and Localities**
1997
Oxford, Oxford University Press
360 S.

Christoph Dörrenbächer
**Vom Hoflieferanten zum Global Player.
Unternehmensorganisation und nationale
Politik in der Welttelekommunikations-
industrie**
1999
Berlin, edition sigma
226 S.

Hedwig Rudolph, Anne Schüttpelz
**Commitment statt Kommando. Organisa-
tionslernen in Versicherungsunternehmen**
1999
Berlin, edition sigma
146 S.

Hildegard Theobald
**Geschlecht, Qualifikation und Wohlfahrts-
staat. Deutschland und Schweden im
Vergleich**
1999
Berlin, edition sigma
200 S.

Christoph Dörrenbächer, Dieter Plehwe (Hg.)
**Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer
Wandel und politische Macht multination-
aler Unternehmen.**
2000
Berlin, edition sigma
312 S.

Sven Hildebrandt
**Jenseits globaler Managementkonzepte.
Betriebliche Reorganisationen von Banken
und Sparkassen im deutsch-französischen
Vergleich**
2000
Berlin, edition sigma
272 S.

Dieter Plehwe
**Deregulierung und transnationale Integra-
tion der Transportwirtschaft in
Nordamerika**
2000
Münster, Westfälisches Dampfboot
531 S.

Sigrid Quack, Glenn Morgan, Richard Whitley
(Eds.)
**National Capitalisms, Global Competition,
and Economic Performance**
2000
Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins
Publishing Company
323 S.

Hedwig Rudolph (Hg.)
**Aldi oder Arkaden? Unternehmen und
Arbeit im europäischen Einzelhandel**
2001
Berlin, edition sigma
196 S.

**Bücher
des Forschungsschwerpunkts
Organisationen und Wissen**

***Abteilung
Internationalisierung und Wissen***

(nur im Buchhandel erhältlich)

Hedwig Rudolph, Petra Potz, Christopher Bahn
**Metropolen handeln. Einzelhandel zwischen
Internationalisierung und lokaler
Regulierung. Stadtforschung aktuell,
Band 101**

2005

Wiesbaden, VS Verlag für

Sozialwissenschaften

151 S.

Djelic, Marie-Laure, Quack, Sigrid (Eds.)
**Globalization and Institutions. Redefining
the Rules of the Economic Game**

2003

Cheltenham, Edward Elgar

S. 333

Christoph Dörrenbächer (Hg.)
**Modelltransfer in Multinationalen
Unternehmen. Strategien und Probleme
grenzüberschreitender Konzernintegration.**

2003

Berlin, edition sigma,

200 S.

Christoph Dörrenbächer
**Corporate Reorganisation in the European
Transport and Logistic Sector in the 1990s
Diversification, Internationalisation and
Integration, International Economics, Vol. 3**

2003

Münster/Hamburg/London, LIT Verlag

80 S.

Hedwig Rudolph, Jana Okech
**Wer ändern einen Rat erteilt ...
Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik
von Unternehmensberatungen in
Deutschland**

2004

Berlin, edition sigma

174 S.

**Discussion Papers
des Forschungsschwerpunkts
Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

**Abteilung
Organisation und Beschäftigung**

2000

Christoph Dörrenbächer
**Measuring Corporate Internationalisation.
A review of measurement concepts and
their use**
Bestell-Nr.: FS I 00 - 101

Michael Wortmann
**What is new about "global" corporations?
Interpreting statistical data on corporate inter-
nationalization**
Bestell-Nr.: FS I 00 - 102

2001

Hildegard Theobald
**Professionalisierungspolitiken im Kontext von
Internationalisierung und Feminisierung - Das
Beispiel der Verbände in der Unternehmens-
beraterbranche**
Bestell-Nr.: FS I 01 - 101

Hedwig Rudolph, Hildegard Theobald,
Sigrid Quack
**Internationalisierung: Ausgangspunkt einer
Neuformierung der Geschlechterverhältnisse
in der Unternehmensberatung?**
Bestell-Nr.: FS I 01 - 102

Alison E. Woodward
**Gender Mainstreaming in European Policy:
Innovation or Deception?**
Bestell-Nr.: FS I 01 - 103

2002

Christel Lane, Sigrid Quack
**How banks construct and manage risk.
A sociological study of small firm lending
in Britain and Germany**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 101

Christoph Dörrenbächer
**National Business Systems and the
International Transfer of Industrial Models in
Multinational Corporations: Some Remarks on
Heterogeneity**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 102

Christopher Bahn
**Die Bedeutung der lokalen Regulations-
systeme in Berlin für den Strukturwandel im
Einzelhandel**
Ein Untersuchungsdesign
Bestell-Nr.: FS I 02 - 103

Petra Potz
Die Regulierung des Einzelhandels in Italien
Grundlagen und Einfluss auf die Handelsstruktur
Bestell-Nr.: FS I 02 - 104

Jana Pannewitz
**World Wide Web-gestützte Befragungen in der
empirischen Sozialforschung: Ein Erfahrungs-
bericht**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 105

Sebastian Botzem
**Governance-Ansätze in der
Steuerungsdiskussion**
Steuerung und Selbstregulierung unter den Be-
dingungen fortschreitender Internationalisierung
Bestell-Nr.: FS I 02 - 106

Marie-Laure Djelic, Sigrid Quack
**The Missing Link: Bringing Institutions back
into the Debate on Economic Globalisation**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 107

**Discussion Papers
des Forschungsschwerpunkts
Organisationen und Wissen**

**Abteilung
Internationalisierung und Organisation**

2003

Christopher Bahn, Petra Potz, Hedwig Rudolph
**Urbane Regime - Möglichkeiten und Grenzen
des Ansatzes**
Bestell-Nr.: SP III 2003 - 201

Michael Wortmann
**Strukturwandel und Globalisierung des
deutschen Einzelhandels**
Bestell-Nr.: SP III 2003-202a

Michael Wortmann
**Structural Change and Globalisation of the
German Retail Industry**
Bestell-Nr.: SP III 2003-202b

Petra Potz
**Die Regulierung des Einzelhandels im
Großraum London**
Bestell-Nr.: SP III 2003-203

2004

Anne Schüttpelz
**Policy Transfer and Pre-accession
Europeanisation of the Czech
Employment Policy**
Bestell-Nr.: SP III 2004-201

Hedwig Rudolph
**Beyond the Token Status: Women in Business
Consultancies in Germany**
Bestell-Nr.: SP III 2004-202

2005

Sebastian Botzem, Sigrid Quack
**Contested Rules and Shifting Boundaries:
International Standard Setting in Accounting**
Bestell-Nr.: SP III 2005-201

Christoph Dörrenbächer, Mike Geppert
**Micro-political Aspects of Mandate
Development and Learning in Local
Subsidiaries of Multinational Corporations**
Bestell-Nr.: SP III 2005-2002

Anke Blöcker
**Institutionalisierte Kooperationen im Wandel:
Verbundgruppen im deutschen Non-Food-
Einzelhandel**
Bestell-Nr.: SP III 2005-203

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit sowie je paper eine Briefmarke im Wert von 0,51 Euro oder einen "Coupon Réponse International " (für Besteller aus dem Ausland)

Please send a self addressed label and postage stamps in the amount of 0,51 Euro or one "Coupon-Réponse International" (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-paper requested

Bestellschein

Order Form

Absender / Return Address:

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
Presse- und Informationsreferat
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin-Tiergarten

**Hiermit bestelle ich folgende(s)
Discussion paper(s):**

**Please send me the following
Discussion paper(s):**

Bestell-Nr. / Order no.	Autor/in, Kurztitel / Author(s) / Title(s) in brief